

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING 2020 PARA O SOBREIRAS ALENTEJO
COUNTRY HOTEL (SCH)

ANA CATARINA ANTÓNIO MARTINS

OUTUBRO - 2019

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING 2020 PARA O SOBREIRAS ALENTEJO
COUNTRY HOTEL (SCH)**

ANA CATARINA ANTÓNIO MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA SUSANA CATARINA DE JESUS FERNANDES DOS SANTOS

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

*Professora e Orientadora
Susana Santos pela sua
exigência e motivação ao longo
do trabalho. O seu apoio, rigor,
conselhos e incentivo foram
fundamentais para o
desenvolvimento do Projeto.*

*Diretora do Sobreiras, Sónia
Gonçalves, pelo constante apoio e
acesso a informações do
Sobreiras, o que facilitou a
realização do Projeto.*

*Mãe, Pai, Irmã, Sobrinha e
Padrinho pelas poucas idas ao
Algarve e pela motivação em
concretizar mais uma etapa da
minha vida.*

*A todos os meus amigos pelo
incentivo, em especial à Beatriz
Coelho e à Filipa Robalo por
todo o apoio e motivação.*

*Ao meu namorado e colega de
mestrado Frederico, pelo seu
apoio e motivação ao longo
deste tempo de trabalho.*

Resumo

O presente trabalho de projeto visa definir estratégias de marketing para o Sobreiras Alentejo Country Hotel, como a reformulação do produto, através do desenvolvimento de um Plano de Marketing. Face ao facto de o hotel ser recente e não ter a notoriedade pretendida, existem duas problemáticas que têm dificultado o crescimento do Sobreiras: a fraca taxa de ocupação de outubro a março durante os dias da semana e o facto de não se conhecer a perceção dos clientes de como é prestado o serviço e qual a sua qualidade e, para potenciais clientes, quais é que são os atributos mais importantes na prestação de um serviço hoteleiro.

Foi utilizada a metodologia *action research* com o principal objetivo de compreender e resolver as problemáticas do hotel, através de fatores que estejam ligados diretamente ao seu desempenho, bem como também a recolha de dados primários e secundários. Para entender a qualidade de serviço e opinião dos clientes do Sobreiras, foram feitas entrevistas via Skype e, a potenciais clientes, foi aplicado um questionário baseado no modelo SERVQUAL, adaptado à Indústria do Turismo e Hoteleira, de Akbaba (2006). À diretora do Sobreiras, Sónia Gonçalves, foi também realizada uma entrevista via Skype de forma a compreender melhor como o Sobreiras presta o seu serviço. Com os dados recolhidos foi possível identificar os pontos fortes e fracos do hotel bem como compreender onde maiores estratégias de atuação são necessárias.

A aposta na formação do *Staff* bem como em novos segmentos são dois importantes exemplos de ações de marketing-mix a desenvolver. O Plano de Marketing para o Sobreiras foi desenvolvido estrategicamente tendo como foco o aumento da qualidade de serviço e o aumento da taxa de ocupação na época baixa de outubro a março com a finalidade de aumentar o lucro e notoriedade.

Palavras-Chave: Indústria Hotelaria, Plano de Marketing, Qualidade de Serviço, *Action Research*, SERVQUAL, Marketing-Mix.

Abstract

This project work aims to define marketing strategies for Sobreiras Alentejo Country Hotel, such as product reformulation, through the development of a Marketing Plan. Due to the fact that the hotel is new and does not have the desired notoriety, there are two problems that have hindered the growth of Sobreiras: the low occupancy rate from October to March during the weekdays and the lack of knowledge regarding the perception of customers on how the service is provided and what is its quality and, for potential customers, what are the most important attributes in providing a hotel service.

The action research methodology was used with the main objective of understanding and solving the problems of the hotel, through factors that are directly related to its performance, as well as the collection of primary and secondary data. In order to understand the quality of the service and opinion of Sobreiras' clients, Skype interviews were conducted, and potential clients were given a questionnaire based on the SERVQUAL model, adapted to the Tourism and Hotel Industry, by Akbaba (2006). An interview via Skype was also conducted with the director of Sobreiras, Sónia Gonçalves, in order to better understand how Sobreiras provides its service. With the data collected it was possible to identify the strengths and weaknesses of the hotel as well as understand where major action strategies are needed.

The focus on staff training as well as new segments are two important examples of marketing-mix actions to develop. The Marketing Plan for Sobreiras was strategically developed with the focus of increasing the quality of the service and increasing the occupancy rate during the low season from October to March in order to increase profitability and notoriety.

Keyword: Hotel Industry, Marketing Plan, Quality of Service, Action Research, SERVQUAL, Marketing-Mix.

Índice

1- Introdução.....	1
1.1- Contexto.....	1
1.2- Contributos	2
1.3- Questões de investigação	3
1.4- Estrutura do projeto.....	3
2- Revisão de Literatura	4
2.1- Marketing e o seu planeamento	4
2.2- Marketing de serviços e qualidade de serviços	6
2.2.1- Marketing de serviços.....	6
2.2.2- Qualidade de serviços.....	7
2.3- Marketing no turismo e hotelaria	9
2.3.1- Qualidade de serviços na hotelaria.....	9
2.4- Qualidade como estratégia de aumento de vendas	10
3- Quadro de referência	11
4- Metodologia	12
4.1 – Objetivo, Abordagem e Filosofia.....	12
4.2 – Estratégia e Escolha Metodológica	13
4.3 – Horizonte Temporal, Amostragem e Análise de Dados.....	13
5- Resultados: Plano de Marketing para o Sobreiras Alentejo Country Hotel	14
5.1- Diagnóstico Empresarial	14
5.1.1- Apresentação do Sobreiras Alentejo Country Hotel.....	14
5.2- Auditoria de Marketing	15
5.2.1- Análise Externa	15
5.2.2- Análise Interna.....	23
5.3- Análise SWOT	27
5.4- Pressupostos	27
5.5- Objetivos e Estratégias de Marketing.....	28
5.5.1 – Objetivos de Marketing	28
5.5.2 – Opções STP- Segmentação, <i>Targeting</i> , Posicionamento	28
5.5.3 – Vantagens Competitivas	29
5.5.4 – Estratégias e Táticas de Marketing-Mix	29
5.6- Planeamento, Implementação e Controlo	31
5.6.1- Planeamento e Calendarização	31
5.6.2- Implementação e Controlo	33
5.6.3- Orçamentação	33
6- Conclusões, Limitações e Investigação Futura	33
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1- Quadro de Referência.....	11
Tabela 2- Principais Pontos Fortes e Fracos da Concorrência Direta.....	20
Tabela 3- Mercados Principais: Origem dos clientes	21
Tabela 4- Percentagem de cada resposta dentro de cada dimensão	22
Tabela 5- Análise SWOT.....	27
Tabela 6- Critérios de Segmentação do Sobreiras.....	28
Tabela 7- Táticas de Marketing-Mix	29
Tabela 8- Calendarização.....	32
Tabela 9- Orçamento para Marketing Sobreiras 2020.....	33

Índice de Anexos

Anexo 1- Entrevista à diretora Sónia Gonçalves	42
Anexo 2- Entrevista a 10 clientes do Sobreiras Alentejo Country Hotel.....	43
Anexo 3- Questionário de Qualidade do Serviço aplicado a potenciais clientes, durante o mês de julho de 2019 – Modelo SERVQUAL, adaptado à Indústria Hoteleira	43
Anexo 4- Turismo no Mundo	46
Anexo 5- Distribuição Regional das Dormidas	47
Anexo 6- Idade e Nacionalidade dos 10 clientes	47
Anexo 7- Meios de Conhecimento do Sobreiras	48
Anexo 8- Motivos pelo quais os clientes visitaram o Hotel	48
Anexo 9- Frequência anual que os 10 clientes frequentam o Hotel.....	49
Anexo 10- Principal fator na escolha do Sobreiras.....	49
Anexo 11- Refeições que os clientes utilizaram no Sobreiras	50
Anexo 12- Atributos identificados pelos clientes	50
Anexo 13- Classificação da qualidade de serviço e satisfação da estadia	51
Anexo 14- Duração da estadia em noites.....	51
Anexo 15- Comentários de clientes na <i>Booking</i> e <i>TripAdvisor</i>	51
Anexo 16- Comentários negativos de clientes na <i>Booking</i> e <i>TripAdvisor</i>	53
Anexo 17- Frequência de permanecer em hotéis dos potenciais clientes.....	54
Anexo 18- Dias que permanecem em hotéis os potenciais clientes.....	54
Anexo 19- Companhia de viagem dos potenciais clientes	55
Anexo 20- Destinos de viagem dos potenciais clientes	55
Anexo 21- Preço médio que os potenciais clientes gastam por noite	56
Anexo 22- Fontes de informação utilizadas pelos potenciais clientes.....	56
Anexo 23- Idade dos potenciais clientes.....	57
Anexo 24- Género dos potenciais clientes.....	57
Anexo 25- Nacionalidade dos potenciais clientes	58
Anexo 26- Tabela do Histórico de faturação	58
Anexo 27- Listagem de Fornecedores	59
Anexo 28- Blueprint do serviço de reservas	60
Anexo 29- Blueprint do serviço do F&B.....	61
Anexo 30- Fotografias do hotel	62
Anexo 31- Logótipo do hotel	62

1- Introdução

1.1- Contexto

O presente projeto tem como objetivo primário o desenvolvimento de um Plano de Marketing de doze meses para o Sobreiras Alentejo Country Hotel (SCH), situado no concelho de Grândola, distrito de Setúbal.

Segundo Kotler e Armstrong (2011), em marketing, a relação com e o valor dos clientes são fulcrais atualmente, pois cada vez mais os clientes são cautelosos nos gastos e fazem uma reavaliação com as empresas, fazendo com que seja necessário construir uma relação de proximidade com os clientes. Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005) defendem ainda que o marketing deve ser considerado como um trabalho de casa dos seus gestores, em que deverá haver uma avaliação das necessidades dos clientes, uma medição da sua extensão e intensidade, e, por fim, os gestores deverão certificar-se de que existem possibilidades de lucrar.

Dentro da área do marketing, o planeamento de marketing é fulcral. Bendekovic, Simoncic e Naletina (2014) consideram que um bom plano de marketing fornece uma perspetiva de como está a situação do mercado, bem como oportunidades e objetivos que a empresa pretende alcançar.

O planeamento de marketing é importante para qualquer setor nos dias de hoje. O desenvolvimento de estratégias de marketing tem grande relevância no ramo hoteleiro devido ao crescente número de hóspedes que procuram lugares para pernoitar e o aumento da concorrência de prestadores de serviços de alojamento (Talabi, 2015).

O turismo, em Portugal, tem crescido cada vez mais. Em 2018, segundo a World Travel & Tourism Council (2018), o turismo cresceu 8.1% em Portugal, com um impacto direto de 14.3 mil milhões de euros na economia portuguesa, destacando-se de outros países na União Europeia. Também o Instituto Nacional de Estatística (2018) analisou que, em dezembro de 2018, foram registadas 2 799 991 dormidas (Nº) nos estabelecimentos hoteleiros, tendo 2 113 125 sido em hotéis e a restante contabilização em pensões, estalagens, pousadas, motéis, apart-hotéis, aldeamentos e apartamentos turísticos. Em março de 2018, o Turismo de Portugal (2018) marcou uma taxa de ocupação por quarto na zona Norte de 55.10%, no Centro de 34.82%, na Área Metropolitana de Lisboa de 72.35%, no Alentejo de 44.45%, no Algarve de 52.24%, nos Açores de 48% e na Madeira de 70.98%. Nas taxas de ocupação por quarto por tipologia, no mesmo ano, o

Turismo de Portugal nota que os hotéis tiveram um valor de 57.28%, enquanto os hotéis-apartamento 63.03% e as pousadas 53.91%. Em março de 2019, o Turismo de Portugal (2019a) registou um aumento tanto na taxa de ocupação por quarto na zona do Alentejo para 45.80%, como na taxa de ocupação por quarto por tipologia “hotéis” para 59.25%, destacando aqui o Alentejo e a tipologia “hotéis”, onde está inserido o SCH. Para 2019, e, segundo a CEO da WTTC, Gloria Gutevera (Observador, 2019), existirá um aumento no setor de turismo na EU de 5.3%, traduzindo-se assim em 40.4 mil milhões de euros.

A localização do hotel é, também, um fator estratégico. O Sobreiras Alentejo Country Hotel está localizado numa zona rural, sendo considerado um hotel de 4 estrelas. O facto de as pessoas se sentirem perto da natureza e da pureza, da simplicidade e da imagem da “ruralidade” faz com que exista uma forte atração pelas zonas rurais (Clary, 1995).

Assim, segundo o enquadramento teórico, e o atual contexto do turismo e do hotel em específico, o objetivo deste projeto final de mestrado em Marketing é realizar um plano de marketing para a empresa já anteriormente referida, o Sobreiras Alentejo Country Hotel. Fundado em 2015, o Sobreiras é um hotel recente e com objetivos de progressão. Face à concorrência que existe à sua volta, existe a necessidade de uma reformulação estratégica da unidade hoteleira de modo a que sejam encontradas, através de um plano de marketing, estratégias que ajudem a combater as baixas vendas semanais em seis meses específicos. Conforme falado com a diretora Sónia Gonçalves, diretora do SCH, as vendas semanais de outubro a março são, neste momento, um problema que o hotel pretende resolver. Além disso, não se conhece a perceção dos clientes de como é prestado o serviço e qual a sua qualidade e, para potenciais clientes, quais é que são os elementos que estes consideram necessários para a prestação de um serviço hoteleiro de qualidade.

Neste sentido, os objetivos primordiais deste projeto são aumentar as vendas na época baixa, de outubro a março, nos dias de semana, e aumentar a qualidade de serviço. O plano de marketing ajudará a encontrar as soluções estratégicas e planos de ação para atingir estes objetivos.

1.2- Contributos

O projeto será desenvolvido com base numa vertente de delimitação prática. Como delimitação prática, esta está inserida no ramo da hotelaria, sendo esta a indústria de interesse. Face à atualidade do hotel, e uma vez que o hotel não dispõe de nenhum departamento que estude estratégias de vendas nem qualidade de serviço, sendo estas as problemáticas, surge a proposta deste plano de marketing como forma de demonstrar que

um hotel recente pode apresentar estratégias para diferenciar-se no mercado.

1.3- Questões de investigação

O desafio a enfrentar será determinar que métodos deverão ser utilizados para aumentar a qualidade de serviço e as vendas semanais na época baixa, uma vez que o mercado rural está cada vez mais competitivo, não só na zona de Grândola, mas em todo o Portugal Continental.

Tendo em conta estes objetivos principais, o presente plano de marketing tem as seguintes questões de investigação:

- Qual o diagnóstico interno e externo do SCH?;
- Qual a qualidade de serviço percecionada pelos clientes SCH e que atributos são necessários para prestar um serviço de qualidade a potenciais clientes?;
- Que estratégias de marketing podem ser desenvolvidas para aumentar a qualidade do SCH e as vendas na época baixa, semanalmente, de outubro a março?;
- Que táticas de marketing-mix podem ser desenvolvidas para aumentar a qualidade do SCH e as vendas na época baixa, semanalmente, de outubro a março?

Com a resposta a estas questões de investigação é esperado que o Sobreiras adote as estratégias propostas de modo a tornar-se num hotel diferenciador e com uma visão de crescimento.

1.4- Estrutura do projeto

O presente projeto divide-se em seis partes, começando pela introdução. Segue-se a revisão de literatura onde se enquadra literatura relevante sobre o marketing e o seu planeamento, marketing nos serviços e qualidade nos serviços, marketing no turismo e hotelaria, e a qualidade como um método de aumentar vendas. O quadro de referência é o terceiro a ser apresentado com alguns dos autores escolhidos no projeto, seguindo-se a metodologia onde são descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados. No quinto capítulo é apresentado o plano de marketing do SCH e, por último, as conclusões, limitações e sugestões de investigação futura.

2- Revisão de Literatura

A revisão de literatura está estruturada da seguinte forma: Marketing e o seu planeamento, Marketing de serviços e qualidade de serviços, Marketing no turismo e hotelaria, e, por último, a Qualidade como estratégia de aumento de vendas.

2.1- Marketing e o seu planeamento

No início da década de 50 a globalização presenciou um crescimento na economia de forma acentuada, com o aparecimento do marketing em massa, onde existia grandes volumes de produção e publicidades muito massificadas (Cobra, 1998). Segundo Cobra (1998), os anos 80 deverão ser recordados como uma década da mudança para mercados de nichos e, os anos 90, como um foco direcionado para o consumidor. Por sua vez, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que o início do ano 2000 foi marcado pela forma célere da aparição das tecnologias de informação, fazendo com que os consumidores sejam cada vez mais informados, e, a esse *boom* de tecnologia, foi designado Marketing 3.0. Hoje em dia, reforçando o que foi dito por Kotler *et al.* (2010), e segundo Souza (1994), citado por Almeida, Costa e Costa (2017), estamos a viver na era do consumidor conhecedor, aquele que sabe o que quer para si e que faz comparação de preços.

Segundo a *American Marketing Association* (2013), o marketing, para além de ser considerado uma atividade, é também composto por instituições e diversos processos que devem criar valor para os seus clientes e sociedade no geral. McDonald (2015) define o marketing como sendo um processo em que é preciso definir mercados; saber que necessidades é que determinados segmentos têm dentro desse mercado; atender a essas necessidades através da criação de valor; comunicar aos colaboradores da empresa como entregar valor ao cliente; e por último, monitorizar o valor que foi entregue. McDonald (2015), Westwood (2006), Kotler e Armstrong (2011) e Kotler e Keller (2012) partilham uma opinião idêntica: o Marketing deve procurar responder ao que o consumidor precisa.

O maior desafio do marketing é criar vantagem competitiva, identificando características relevantes e diferenciadoras que sejam benéficas aos consumidores (Porter, 1997). É a criação de valor que as empresas têm com os seus consumidores que faz com que haja um resultado positivo nas vendas (Anderson, Narus, & Das, 2009).

Nas empresas, um dos primeiros planos a serem construídos são planos estratégicos de ação. Kotler e Armstrong (2011) definem um plano estratégico como a adaptação da

empresa em ambientes de mudança. Depois de um plano estratégico empresarial, é criado um planeamento estratégico de marketing. Kotler e Armstrong (2011) dizem-nos que um responsável de marketing, para ter uma boa estratégia, deverá saber responder a duas questões fulcrais: Quem é o público-alvo que queremos atingir? Qual é a proposta de valor da empresa?.

Segundo McDonald (2015), um plano de marketing é uma sequência lógica e um conjunto de atividades em que se cria determinados objetivos e elabora-se planos com o propósito de atingi-los. Kotler *et al.* (2005) definem um plano de marketing como a definição da pesquisa a fazer, como e quando, e posteriormente traçar como aplicar os resultados. O processo de um plano de marketing deve ter como objetivo principal exprimir, de forma sistemática, alternativas escolhidas pela empresa, com o propósito do seu crescimento a médio e longo prazo (Lambin (2000) citado por Toledo, Prado e Petraglia (2007)). Existem planos de marketing para cada indústria, produto ou serviço, sendo a diferenciação de planos necessária uma vez que dentro de uma empresa os produtos ou serviços têm diferentes características (Kotler & Armstrong, 2011). Antes da implementação de um plano de marketing, é necessário que as empresas decidam que ações é que devem adotar de modo a seguirem a evolução e o desempenho de marketing consoante os objetivos desejados (Wood, 2007). Um dos primeiros aspetos a definir é a missão da empresa e a resposta à questão “Qual é o nosso destino a longo prazo?” (McDonald, Frow, & Payne, 2011). Para McDonald (2015), na criação de um plano de marketing, a estratégia corporativa deverá ser formada por um grupo de valores que conduzem a conduta e a direção da empresa.

Kotler e Armstrong (2011) afirmam que, dentro de uma empresa, conhecer os micro e macro ambientes são fundamentais em marketing por serem atores e forças externas que fazem com que os gestores criem e mantenham proximidades favoráveis com os seus clientes-alvo. Estes autores consideram que o microambiente é constituído por atores internos próximos e controláveis tais como a concorrência, fornecedores e clientes enquanto o macroambiente é composto por fatores mais amplos que afetam diretamente o microambiente, tais como os fatores políticos, os fatores económicos, os fatores sociais e os fatores políticos (PEST).

De uma forma global, Kotler *et al.* (2005) defendem que, num plano de marketing, é muito importante que exista um sumário executivo, uma situação atual do marketing da empresa, uma análise SWOT, objetivos e questões a responder, uma estratégia de marketing, programas de ação, *budget* e controlo. Também McDonald (2015) diz-nos que

um gestor de marketing, ao desenhar um plano de marketing, deverá ter as atividades que irão ser desenvolvidas num cronograma com o seu respetivo orçamento de modo a atingir os objetivos definidos do departamento. Foram analisados outros modelos equivalentes pelos autores Kotler e Armstrong (2011) e Kotler e Keller (2012).

Dibb e Simkin (1991) defendem que dificilmente é possível satisfazer todos os clientes num mercado com apenas um produto ou serviço, e que a estratégia de marketing deverá ser direcionada para grupos específicos com particularidades de compra idênticas. Para essa segmentação, as empresas deverão avaliar os seus pontos fortes em relação à concorrência e entender se podem servir com eficácia esses mesmos segmentos (Kotler *et al.*, 2005). Uma vez identificado o segmento de mercado e desenvolvidos os planos de ação do marketing-mix, examinados no próximo paragrafo, um profissional de marketing deverá certificar-se de que todos os componentes do marketing-mix vão ser executados segundo as condições específicas do *target* e fazer com que o serviço ou produto da sua empresa seja diferenciador, sendo esta diferenciação vista como a explicação do sucesso para uma marca se destacar e ter uma posição definida (Dibb e Simkin, 1991).

Assim que uma empresa demarcar a sua estratégia de marketing competitiva, já está apta para delinear os pormenores do marketing-mix (Kotler *et al.*, 2005). Segundo Kotler e Armstrong (2011), o marketing-mix é composto por ferramentas de marketing tático que a empresa cria de modo a responder às necessidades dos seus clientes-alvo, consistindo em estratégias utilizadas que podem influenciar a procura do seu produto/serviço por parte dos clientes. O marketing-mix resume-se em 4P's: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Comunicação (*Promotion*) e Distribuição (*Place*) (McCarthy, 1960). Kotler *et al.* (2005) definem Produto como bens e serviços que a empresa oferece aos clientes-alvo, Preço ao que os clientes pagam para ter o produto, Promoção às estratégias de comunicação que convencem os clientes-alvo a adquirir, e Distribuição às atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os clientes-alvo.

2.2- Marketing de serviços e qualidade de serviços

2.2.1- Marketing de serviços

Segundo Jordão (2017), o setor terciário contribui para cerca de 75% do PIB em Portugal, devendo os serviços serem vistos como um setor que auxilia a modernização da economia portuguesa.

Para Lovelock e Wright (1999), um serviço vai desde um ato até à experiência que

uma parte pode oferecer a uma outra de forma intocável com a intenção de criar valor para o alocutário. Os serviços, segundo McDonald *et al.* (2011), têm características singulares diferenciadoras comparadas com os produtos. Neste sentido, os serviços não devem ser tratados de igual forma com os produtos. De acordo com os autores, estas características são a:

- Intangibilidade: os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados;
- Heterogeneidade: os serviços são variáveis e não seguem um padrão;
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos e a presença do profissional é fundamental junto ao cliente; e
- Perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados.

Para além dos 4P's que o tradicional marketing-mix tem, o marketing de serviços acrescenta mais 3 P's: Pessoas (*People*); Evidências físicas (*Physical Evidence*); e Processo (*Process*). Para Lovelock, Patterson e Walker (1991), as Pessoas dos 3P's referem-se à interação direta e pessoal entre os clientes e os colaboradores de uma empresa. Por outro lado, Fisher (2017) diz-nos que as Evidências Físicas, envolvente no qual um serviço é servido ou entregue, são essenciais numa empresa no sentido em que uma sinalização observável, como um *website* atual e intuitivo, por exemplo, captam rapidamente a atenção de possíveis clientes. Por último, o Processo diz-nos como é que o serviço é entregue através de estratégias que demonstram que o serviço prestado é realmente eficiente e apto (Gilmore, 2003).

2.2.2- Qualidade de serviços

Segundo Caruana, Money e Berthon (2000), existem três elementos distintivos que as empresas de serviços deveriam oferecer aos seus consumidores: uma qualidade favorável de serviço, a satisfação do cliente e a proposta de valor para o cliente. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) defendem que a qualidade de serviço é a aptidão de uma empresa responder ou ultrapassar as expectativas que um cliente tem daquele serviço.

Parasuraman e Varadarajan (1985) identificaram dez dimensões de qualidade de serviço: a credibilidade; a segurança; a acessibilidade; a comunicação; a compreensão do consumidor; a tangibilidade; a confiabilidade; a capacidade de resposta; a competência; e a cortesia. Mais tarde, estas dimensões foram reduzidas para cinco, considerando-as as grandes dimensões da qualidade de serviços. As cinco dimensões, segundo Parasuraman

et al. (1988) são a:

- Confiabilidade: capacidade para cumprir com o serviço prometido de forma segura e precisa;
- Responsividade: rapidez nas respostas. É importante responder aos clientes de forma célere;
- Segurança: refere-se à competência da empresa. Esta dimensão reflete o conhecimento dos profissionais para com os seus clientes;
- Empatia: refere-se à atenção que o colaborador faz pessoalmente ao cliente;
- Tangibilidade: os aspetos físicos que a empresa fornece aos seus clientes.

Com base nas cinco dimensões acima, Parasuraman *et al.* (1988), criaram um modelo com o objetivo de avaliar a qualidade de serviços através da diferença entre a expectativa dos consumidores e a perceção do desempenho do serviço, denominando-o SERVQUAL. Segundo Parasuraman e Varadarajan (1985), vários tipos de dissemelhanças, ou discrepâncias, existem entre a expectativa do cliente e o que é realmente oferecido, e que devem ser tidas em conta. Essas discrepâncias são constituídas por 5GAP's, sendo eles:

- GAP 1 (*The Knowledge Gap*): refere-se à diferença entre as expectativas do consumidor e a perceção dos gestores em relação a elas;
- GAP 2 (*The Policy Gap*): é a diferença entre o entendimento da administração sobre as necessidades do cliente e a tradução desse mesmo entendimento em políticas empresariais e padrões dos serviços prestados;
- GAP 3 (*The Delivery Gap*): é a diferença entre o desempenho real do serviço face às especificações previamente determinadas do cliente;
- GAP 4 (*The Communication Gap*): divergência entre o que é prometido aos clientes através de publicidade e outros meios de comunicação e o que é realmente entregue; e
- GAP 5 (*The Customer Gap*): é a diferença entre as expectativas e as perceções do cliente.

A importância de avaliar a qualidade do serviço fez com que se desse foco à Gestão Total da Qualidade (GTQ). Merih (2016) diz-nos que a GTQ foi criada como sendo um conjunto de práticas de gestão de toda uma empresa com o objetivo de certificar que a empresa atenda ou exceda as exigências do cliente. Como extensão da GTQ, o *Six Sigma* foi criado com o objetivo de uma melhor gestão de qualidade, sendo constituído por um conjunto de ferramentas estatísticas voltadas para obter, segurar e maximizar o sucesso

das empresas (Green, 2006, citado por Merih, 2016).

2.3- Marketing no turismo e hotelaria

O marketing turístico é definido com base em características como a procura, a análise, a estratégia, a direção e a orientação do seu serviço ao cliente (Edgell, Ruf, & Agarwal, 2000). Ruschmann (1991) afirma que não é possível comparar o marketing turístico com o marketing tradicional, uma vez que o marketing de turismo oferece ao consumidor um bem intangível: vivenciar uma experiência. O marketing é fulcral para as áreas de turismo, uma vez que é a principal influência de gestão e esta pode ser executada consoante a dimensão e comportamento do mercado universal (Middleton & Clarke, 2001).

A Organização Mundial de Turismo (World Tourism Organization, 2017) diz-nos que o turismo tornou-se uma das principais fontes de rendimento para muitos países em desenvolvimento. Em Portugal, e segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística, 2019), em fevereiro de 2019, o setor do alojamento turístico registou 1.4 milhões de hóspedes e 3.3 milhões de dormidas no referido mês.

Na indústria hoteleira, o marketing tem evoluído cada vez mais. Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert e Wanhill (2008) afirmam que, face ao crescimento do número de hóspedes no ramo hoteleiro, existe um aumento competitivo dos prestadores de serviço de acomodação.

2.3.1- Qualidade de serviços na hotelaria

Akbaba (2006) afirma que a qualidade de serviço tem uma grande influência na indústria hoteleira pelo facto de esta ter um efeito no desempenho financeiro da empresa e na satisfação e na fidelidade do hóspede. Um produto hoteleiro é apresentado como sendo um conjunto de atributos palpáveis e impalpáveis, oferecidos pelas entidades hoteleiras, que correspondam ao agrado e necessidades dos clientes (Sekulic & Mandaric, 2014).

Segundo Hsu e Powers (2002), os serviços na hotelaria têm características próprias e são diferenciadoras de outras indústrias. Os autores descrevem que as características são constituídas por:

- Intangibilidade: o produto é experienciado;
- Pessoas como produto: os colaboradores fazem parte do produto tal como os hóspedes estão envolvidos na troca dos serviços;

- Padrões de procura: inconstância da procura em alguns meses do ano, porém, cabe ao marketing-mix de cada hotel ajudar a combater esse pico;
- Percibilidade: as vagas não preenchidas dos hotéis não podem não ser vendidas de novo; e
- Canais de distribuição: os canais de distribuição têm uma grande importância na hotelaria.

Uma das escalas da qualidade do serviço utilizadas na hotelaria é o SERVQUAL. Porém, esta escala sozinha pode não conseguir calcular de forma correta como é desempenhado o serviço (Buttle, 1996; Min & Min, 1997, citado por Wu & Ko, 2013). Cronin e Taylor (1992) propuseram o SERVPERF como alternativa ao SERVQUAL. Esta escala tem como objetivo medir a qualidade do serviço utilizando as percepções do cliente acerca da prestação da empresa (Cronin & Taylor, 1992). Segundo Nadiri e Hussain (2005), o SERVPERF é a escala mais adequada para medir a qualidade do serviço nos hotéis.

Vários autores criaram outras escalas com base na SERVQUAL (exemplo: LODGQUAL; LODGSERV; HISTOQUAL), sendo estas medidas, segundo os autores, ainda insuficientes para avaliar a qualidade de serviço na indústria hoteleira e turística (Fuentes-Fuentes, Lloréns-Montes, & Albacete-Sáez, 2006; Buttle, 1996; Ekinci, Dawes, & Massey, 2006; Frochot & Hughes, 2000; Mei, Dean, & White, 1999; Nadiri & Hussain, 2005; Wilkins, 2005, citado por Wu e Ko, 2013).

Porém, Mei *et al.* (1999) concordam que, especificamente na indústria hoteleira, a escala HOLSERV tem sido apresentada como uma das escalas adequáveis para medir a qualidade do serviço hoteleiro. Os autores basearam-se na escala através de 3 dimensões: empregados, componentes materiais e confiabilidade. A utilização destas dimensões é importante para que um hotel seja reconhecido com qualidade no seu serviço (Mei *et al.* 1999).

Apesar de ter algumas críticas, uma vez que o número de dimensões que o SERVQUAL utiliza varia de área para área (Bayraktaroglu & Atrek, 2010), o SERVQUAL é uma das escalas mais usadas para medir a qualidade (Abreu & Andrade, 2017). Também é uma escala precisa, com boa confiabilidade e validade, em que é possível perceber as expectativas e percepções dos clientes e, como resultado, haver uma melhoria no serviço (Parasuraman, *et al.* 1988).

2.4– Qualidade como estratégia de aumento de vendas

O marketing e as vendas estão ligadas. Ambos devem saber conhecer os seus clientes e vender os produtos ou serviços que estes procuram, garantido que o processo de venda termina na fidelização do cliente. Avlonitis (2016) diz-nos que existem algumas evidências que não possibilitam a retenção dos clientes das empresas, e que ganhar novos clientes tem um custo mais alto do que preservar um cliente satisfeito. Por vezes, as empresas apostam na captação de novos clientes e esquecem-se que é crucial manter os clientes leais. Avlonitis (2016) defende ainda que são os clientes satisfeitos os melhores vendedores dos produtos e serviços que uma empresa tem.

De acordo com Sekulic e Mandaric (2014), a qualidade prestada por um serviço é a solução para a satisfação do cliente e posteriormente a sua fidelização a longo termo. Assim, a satisfação ajudará no crescimento da empresa. Yang e Peterson (2004) consideram que a qualidade de serviço, satisfação e fidelização são qualidades na venda e que um cliente só é fiel quando está verdadeiramente satisfeito com os produtos/serviços prestados pelas empresas, o que pode ser atingido através de uma alta perceção da qualidade do mesmo.

3- Quadro de referência

Após a revisão de literatura, é apresentado um quadro de referência que demonstra a estrutura para o desenvolvimento do Plano de Marketing do Sobreiras e respetivos autores de referência. O quadro de referência abaixo (Tabela 1) indica as fases do Plano de Marketing, pela sua ordem. Na análise de clientes e potenciais clientes será utilizada uma adaptação da escala SERVQUAL estudada por Parasuraman *et al.* (1988). As teorias avançadas por Lovelock *et al.* (1991), Fisher (2017) e Gilmore (2003) são a base de suporte no projeto para o desenvolvimento dos três P's adicionais num Plano de Marketing.

Tabela 1 - Quadro de Referência

Dimensões do Planeamento de Marketing	Autores
1. Missão, visão e valores	McDonald <i>et al.</i> , (2011) McDonald (2015)
2. Análise Externa Análise MACRO – PEST Análise MICRO ✓ Fatores Políticos ✓ Análise de Mercados ✓ Fatores Económicos ✓ Análise Concorrencial ✓ Fatores Sociais	Kotler <i>et al.</i> (2005) Kotler e Armstrong (2011) Parasuraman <i>et al.</i> (1988)

✓ Fatores Tecnológicos	✓ Análise de Clientes e Potenciais clientes – Modelo SERVQUAL, adaptado à Indústria da Hotelaria	
3. Análise Interna		
✓ Recursos Humanos		
✓ Recursos Financeiros		
✓ Fornecedores		
✓ Variáveis de Marketing-Mix		McDonald (2015) McCarthy (1960)
4. Análise SWOT		Kotler <i>et al.</i> (2005) Kotler e Armstrong (2011) Kotler e Keller (2012) Mc Donald (2015)
5. Objetivos e estratégias de Marketing		
5.1 Objetivos de marketing		
5.2 Estratégias de marketing		
5.2.1 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento		
5.2.2 Vantagens Competitivas		Kotler e Keller (2012) McDonald (2015) Kotler <i>et al.</i> (2005) Kotler e Armstrong (2011) Dibb e Simkin, 1991
6. Táticas de marketing-mix		
6.1 Produto		
6.2 Preço		
6.3 Distribuição		
6.4 Comunicação		
6.5 Pessoas		
6.6 Evidências Físicas		
6.7 Processos		Kotler <i>et al.</i> (2005) Kotler e Armstrong (2011) Lovelock <i>et al.</i> (1991) Fisher (2017) Gilmore (2003)
7. Implementação e Controlo		
7.1 Cronograma e Orçamento		
7.2 Controlo		Kotler <i>et al.</i> (2005) McDonald (2015) Wood (2007)

4- Metodologia

O capítulo da metodologia está estruturado da seguinte forma: Objetivo, Abordagem e Filosofia; Estratégia e Escolha Metodológica; e Horizonte Temporal, Amostragem e Análise de Dados.

4.1 – Objetivo, Abordagem e Filosofia

De acordo com os objetivos determinados no primeiro capítulo, o presente projeto tem um propósito e uma abordagem descritiva, uma vez que é pretendido descrever a realidade do Sobreiras Alentejo Country Hotel.

Quanto à filosofia adotada no desenvolvimento do projeto para o Sobreiras, esta é o pragmatismo. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o pragmatismo é uma filosofia onde é possível considerar ao mesmo tempo mudanças em termos ontológicos, epistemológicos e axiológicos.

42 – Estratégia e Escolha Metodológica

No seguimento do Objetivo, Abordagem e Filosofia anteriormente descritos, as estratégias utilizadas foram o Inquérito e a *Action Research*, utilizando métodos qualitativos e quantitativos e dados secundários.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas à diretora do Sobreiras (Anexo 1) e a 10 clientes (Anexo 2), enquanto a pesquisa quantitativa contou com a execução de um inquérito por questionário a potenciais clientes. Recorrer a pesquisa qualitativa e quantitativa conjuntamente forneceu melhores possibilidades analíticas.

No mês de abril foi decorrida presencialmente a entrevista à diretora do Sobreiras, Sónia Gonçalves, como finalidade de compreender qual é o ambiente interno e externo do hotel e perceber que estratégias diferenciadoras é que o Sobreiras adota ao longo do ano de forma a destacar-se dos concorrentes. Por outro lado, as entrevistas aos 10 clientes foram realizadas via *Skype*, com um tempo de 8 minutos cada, durante o mês de maio, com o propósito de conhecer a qualidade do serviço prestada e qual é a satisfação que têm em relação ao Sobreiras Alentejo Country Hotel.

O questionário foi feito *online* a potenciais clientes com a finalidade de avaliar a expectativa que têm em relação à qualidade de serviço esperada nos hotéis. O questionário é composto por 8 questões de escolha múltipla, uma de resposta aberta e um grupo de questões que avaliam a importância de itens de qualidade usando uma escala de Likert de 5 pontos (Anexo 3). Os itens deste grupo foram adaptados de Akbaba (2006) baseando-se nas 5 dimensões (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Garantia e Empatia) criadas por Parasuraman *et al.* (1988).

Segundo Saunders *et al.* (2009), a *Action Research*, que conta com a participação entre investigadores e elementos de uma organização, é uma estratégia de pesquisa que procura resolver questões organizacionais caso existam hipóteses de mudança e, segundo Collis e Hussey (2014), é considerada também um processo de pesquisa que encontra meios eficientes que conseguem desafiar mudanças em ambientes que aparentemente são controláveis.

43 – Horizonte Temporal, Amostragem e Análise de Dados

O horizonte temporal do projeto foi *cross-sectional*, uma vez que foi estudado um fenómeno único num determinado momento (Saunders *et al.*, 2009).

A amostra foi constituída pela diretora geral, clientes do SCH e potenciais clientes.

O processo de amostragem dos clientes e potenciais clientes foi não probabilística por conveniência. Quanto aos potenciais clientes, obteve-se a amostra de 208 inquiridos através de partilhas de amigos no *Facebook*, dado que foi pretendido seleccionar membros da população mais acessíveis. Os dados foram posteriormente analisados no *software* Excel. Por outro lado, os 10 clientes foram seleccionados através da ajuda da diretora Sónia Gonçalves que facultou o contacto de 10 possíveis clientes interessados em serem entrevistados. Tanto as entrevistas à diretora, como as entrevistas aos clientes, foram feitas através da gravação de voz no *Skype* e também analisadas no Excel, uma vez que os dados recolhidos foram em pequena quantidade.

Relativamente a dados secundários, estes foram muito importantes para fazer a análise interna e externa do hotel, sendo estes o *Website*, o site do Turismo de Portugal, dados facultados pela diretora do Sobreiras, *Booking* e arquivos do hotel. Alguns desses dados apenas são criados pelas empresas, sendo o acesso aos mesmos por vezes difícil (Saunders *et al.*, 2009).

Para que uma investigação seja de qualidade, esta deve avaliar os seguintes critérios, os quais foram tidos em conta: validade, confiabilidade, generalização e constrangimentos que acontecem na pesquisa (Saunders *et al.*, 2009).

5- Resultados: Plano de Marketing para o Sobreiras Alentejo Country Hotel

5.1- Diagnóstico Empresarial

5.1.1- Apresentação do Sobreiras Alentejo Country Hotel

Fundado em 2015 por dois arquitetos, e com um design simples e elegante, o Sobreiras é inspirado na natureza envolvente e na ruralidade. Os 24 quartos oferecem todo o conforto e privacidade para que os hóspedes possam desfrutar da tranquilidade da paisagem da natureza alentejana. O Hotel dispõe de condições adaptadas a pessoas com mobilidade reduzida, bem como de quartos comunicantes para quem deseja ter a família sempre por perto. Da piscina aos passeios a pé ou de bicicleta, a simples observação do «infinito» em céu estrelado ou uma exploração à descoberta dos animais que pelo Sobreiras habitam, fazem com que este hotel seja a paz encontrada no Alentejo por quem a procura. Ler um livro nas camas de rede ou fazer uma sesta ao ar livre é sempre uma boa opção para quem quer relaxar.

5.1.1.1- Missão, Visão e Valores

Desde a sua abertura, o Sobreiras tem como Missão “Ser um espaço de referência na região, sobretudo reconhecido pelos valores de honestidade e flexibilidade”. Com esta frase, o Sobreiras pretende ser um hotel reconhecido pela proximidade com os hóspedes com enfoque na sustentabilidade social.

Como Visão, o Sobreiras ambiciona ser o paraíso no Alentejo. Os hóspedes deverão sentir-se confortáveis e em paz num lugar onde a tranquilidade se faz sentir diariamente.

O Sobreiras tem como Valores a simplicidade, o modernismo e a alegria, prezando a honestidade e a transparência. Para além destes princípios éticos, o hotel tem uma forte preocupação social e está muito orientado para a satisfação do cliente.

5.2- Auditoria de Marketing

5.2.1- Análise Externa

a. Análise Macro – Fatores PEST

Fatores Político-Legais

Em Portugal, o turismo é um dos setores que beneficia do valor do IVA mais baixo. Em Portugal Continental, o IVA dos alojamentos hoteleiros é de 6%, estando acompanhado de outros setores como os produtos alimentares, publicações periódicas, livros, produtos farmacêuticos, bens de produção agrícola e transporte de passageiros (PwC, 2019), enquanto na restauração o IVA aplicado é de 13% (Público, 2019).

Através dos programas de investimento Valorizar e Portugal 2020, o Ministro Adjunto e da Economia Pedro Siza Vieira afirmou que o Governo apoiou o turismo em zonas de interior com cerca de 310 milhões de euros (Governo de Portugal, 2019). A Secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho, realçou que a Estratégia Turismo 2027 tem como principal objetivo implementar um meio estratégico para o turismo em Portugal que seja estável e metódico, e que seja resultado do trabalho entre o setor privado e público (Governo de Portugal, 2016). Ainda em matéria estatal, o Governo lançou em 2019 um empréstimo obrigacionista para o turismo avaliado em cem milhões de euros, destinando-se apenas a pequenas e médias empresas, de forma a incentivar à construção e/ou remodelação dos espaços hoteleiros (RTP, 2019).

Fatores Económicos

Em 2017, o Presidente da Confederação dos Serviços de Portugal, Jorge Jordão, indicou que o setor terciário é um dos setores com um dos contributos mais importantes na economia portuguesa, contribuindo para cerca de 75% do PIB português (Jornal Económico, 2017).

O turismo, situado no setor terciário, tem uma das atividades mais sustentadoras da economia a nível nacional. Em 2018, o Turismo de Portugal (2018) registou um contributo de 8.2% de receitas turísticas no PIB português, sendo este setor responsável por 51.5% das exportações de serviços e por 18.6% das exportações totais. No ano anterior, em 2017, as atividades que estavam relacionadas com o turismo contribuíram direta e indiretamente na economia da cidade de Lisboa com 10.11 mil milhões de euros, representando um valor de 5.2% do PIB português nesse ano (Expresso, 2019).

O facto de o turismo ter aumentado em Portugal também aumentou o número de empregabilidade no setor. No ano de 2018 foram registados 328.5 mil empregados, tendo um peso de 6.7% na economia nacional (Turismo de Portugal, 2019b), mais 5.3 mil pessoas em relação ao ano de 2017 (Turismo de Portugal, 2018).

Fatores Sócio-Culturais

Portugal é composto por 10.2 milhões de habitantes, com cerca de 5.2 milhões de indivíduos registados como elementos da população ativa em 2018, existindo em média a nível de densidade populacional mais pessoas na área metropolitana de Lisboa e na zona norte por km² (Pordata, 2019).

Em 2018, a Pordata (2018) efetuou um estudo em que faz uma análise ao Índice de Bem-Estar, permitindo medir as variações verificadas nos indicadores constituintes em relação ao primeiro ano disponível – ano 2004 – que assume o valor 100. No estudo é possível verificar que, no ano de 2017, o Índice global de Bem-Estar apontava para 131.4, valor mais alto face ao ano inicial de 2004. No índice de qualidade de vida, o indicador “saúde” teve um aumento para 137.5 face ao índice inicial. Ainda no índice de qualidade de vida, o indicador “balanço vida-trabalho”, em 2017, teve um valor apontado para 99.9, havendo uma descida em relação ao primeiro ano de 2004. Isto pode ser justificado com o facto de os portugueses trabalharem cada vez mais horas, colocando a saúde e família em planos secundários (Público, 2016). Por último, no índice de qualidade de vida, o indicador “educação, conhecimento e competências”, em 2017, teve um valor de 215.2, tendo havido um forte crescimento dos portugueses a nível de educação, sendo em 2004,

os portugueses com o nível superior eram 9.3% e, em 2018, 18.7% (Pordata, 2019). O facto de Portugal, na última década, ser considerado dos países da União Europeia que mais aumentou a proporção da população adulta com conhecimento em línguas estrangeiras (Instituto Nacional de Estatística, 2018) faz com que se torne mais fácil comunicar com os turistas, sobretudo no setor de turismo onde alguma percentagem dos hóspedes é estrangeira.

i) O Turismo: perfil do consumidor e tendências

O consumidor no setor do turismo tem tendências de escolha que são reconhecidas com base no histórico de reserva existindo preferências semelhantes a grande parte dos clientes (Turismo de Portugal, 2014):

- ✓ O envelhecimento populacional, consumidor mais envelhecido, escolhe *Shorts and city breaks* com regularidade ao longo do ano;
- ✓ A preocupação com a saúde, a alimentação e bem-estar faz com que o consumidor procure serviços de saúde em locais turísticos em que os custos são mais acessíveis com infraestruturas e condições naturais que ofereçam o bem-estar;
- ✓ O consumidor procura produtos de bem-estar, tal como retiros espirituais, *fitness* e *antisstress*;
- ✓ O consumidor também procura destinos mais saudáveis e com bom clima;
- ✓ Existe um forte interesse pelo turismo de cultura e programas específicos; e
- ✓ Por último, o consumidor procura férias mais ativas e turismo de aventura.

Face ao envelhecimento populacional, o Instituto Nacional de Estatística (2018) refere que a média de idades da população residente em Portugal era de 44.2 anos no ano de 2017, sendo mais 3.1 anos do que registada há dez anos (Instituto Nacional de Estatística (2018) citado pelo Jornal de Negócios (2018)). Por outro lado, a “Geração *Millennium*” é um exemplo de segmento que se está a expandir cada vez mais, ao qual as empresas deverão ter uma forte atenção por serem uma geração que domina as tecnologias de informação (aplicações *mobile*, redes sociais, *smartphones*) e o baixo poder de compra, influenciado também outras gerações.

De janeiro a julho de 2018, o INE registou 7.2 milhões de hóspedes no setor hoteleiro, quase 71 mil a mais do que nos primeiros meses de 2017 (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Fatores Tecnológicos

Nas últimas décadas, as tecnologias de informação têm evoluído e revolucionado tanto a economia a nível global, como as empresas, tendo o desenvolvimento e a aplicabilidade dos sistemas informáticos estado a desenvolver-se de forma tão rápida que permite a sua usabilidade numa vasta série de funções e atividades (Buhalis, 2003).

No mundo dos negócios, a Internet ajudou as empresas a diminuir os custos e a aproximarem-se dos clientes, aumentando o seu alcance (Bhatt & Agrwal, 2017). Na hotelaria, os hotéis podem ser favorecidos nos avanços nos sistemas de comunicação, através das reservas e dos serviços a hóspedes, uma vez que o maior impacto da tecnologia pode ser visto logo à chegada na receção, havendo um aumento da rapidez do serviço (Bhatt & Agrwal, 2017).

Face à importância da tecnologia, existem agências/empresas de destaque, como a *Booking.com* e o *eDreams*, destinando-se à prestação e serviços de turismo *online*, sendo intermediários entre clientes e alojamentos turísticos, no primeiro caso, e companhias aéreas, no segundo caso. No entanto, também existem outras plataformas, como, por exemplo, o *TripAdvisor*, em que os clientes podem avaliar a sua satisfação através de comentários e resposta a questionários, transparecendo a sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados.

a. Análise Micro

Análise de Mercado: Setor do Turismo e da Hotelaria

O facto de o turismo ter crescido de uma forma rápida e com impactos positivos na economia portuguesa levou o ex-Ministro do Turismo, Telmo Correia, a afirmar que, em 2011, o setor turístico seria dos primeiros setores a sair da crise, tendo, sobretudo, um forte encargo na recuperação económica que o país estava a atravessar (Diário de Notícias, 2011).

A Europa é cada vez mais o continente de eleição dos turistas internacionais, tendo havido nos seus aeroportos, no ano de 2017, 671.1 milhões de pessoas a pisarem os solos dos aeroportos europeus (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Segundo o Turismo de Portugal (2018), em 2017, os residentes em Portugal realizaram cerca de 21.2 milhões de deslocações com o propósito turístico, o que equivaleu a um aumento de 5.0% face ao ano anterior. Nestas viagens dos residentes, foi “lazer, recreio ou férias” o principal motivo da viagem, tendo sido contabilizadas 9.6

milhões de viagens nesta categoria (45.2% do total).

Para além das deslocações, o turismo é um dos setores que mais empregabilidade dá, em maio de 2019, 54.4% das pessoas estavam empregadas no setor turístico (Turismo de Portugal, 2019b).

Em relação aos mercados internacionais, prevê-se que, no presente ano de 2019, os EUA (Estados Unidos da América) liderem o crescimento dos mercados internacionais, esperando-se ainda que o Brasil e a China sejam potenciais mercados (Turismo de Portugal, 2019b).

O Turismo de Portugal desenvolveu um plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal entre o período de 2014 até 2020 em que reflete o que os agentes do tecido empresarial do turismo consideram ser de carácter prioritário através de fundos comunitários para o turismo em Portugal. Os cinco principais objetivos deste plano são:

1) Dar sentido estratégico a todos os projetos no Portugal 2020; 2) Existir uma boa articulação entre os setores público e privado; 3) Haver reconhecimento de uma Estratégia de Eficiência Coletiva; 4) Existir seletividade e melhor afetação dos fundos comunitários; e, por último, 5) Haver um quadro referencial reservado aos promotores dos projetos, sejam privados ou públicos, e às Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais (Turismo de Portugal, 2014).

A nível de enquadramento internacional, Portugal faz parte da maior Região Turística do Mundo (Europa), tendo o continente mais de 50% do turismo global e 43% das receitas pertencentes ao turismo (Anexo 4) estando no top 20 dos destinos mais competitivos mundialmente (Turismo de Portugal, 2014). Em Portugal, a região algarvia, lisboeta e madeirense são as regiões que mais rentabilidade têm para a economia, representando 74% das dormidas no País (Anexo 5).

Análise Concorrencial

É com base na localização e na tipologia do estabelecimento hoteleiro que o Sobreiras Alentejo Country Hotel identifica direta e indiretamente os seus principais concorrentes.

O Sobreiras destaca-se dos seus concorrentes não só pela sua arquitetura diferenciadora, mas também pela sua piscina com uma vista deslumbrante para a paisagem alentejana. Com o crescimento de hotéis na zona de Grândola e a expansão hoteleira na zona do Alentejo, o Sobreiras está localizado numa zona recatada, onde a oferta hoteleira não é considerada massificada. Neste sentido, os principais concorrentes

Ana Catarina Martins - Plano de Marketing- Sobreiras Alentejo Country Hotel
diretos do Sobreiras são:

- Herdade das Barradas da Serra;
- A Serenada Enotourismo;
- Sublime;
- Santiago Cook and Nature;
- Santa Bárbara dos Mineiros Hotel Rural.

Em relação às Estratégias de Comunicação B2C propostas pelo Sobreiras face à sua concorrência, é possível verificar que são muito parecidas, pelo que faz com que haja uma falta de diferenciação. As mensagens-chave que os concorrentes utilizam são destinadas a *target* específico caracterizado pelos naturistas, poder de compra mediano e que procura a tranquilidade. O canal de comunicação mais utilizado por estas unidades hoteleiras é o próprio *website*, em que o cliente pode visualizar toda a informação relativa ao hotel, nomeadamente fotografias dos quartos, os serviços que prestam, atividades, entre outros temas.

Os concorrentes do Sobreiras têm vantagens competitivas sobre o mesmo devido à procura pelo turismo vínico ser um fator chave de decisão no momento da escolha do hotel, aliado ao facto de apostarem muito em projeções focadas para clientes internacionais e aos prémios que vão ganhando pela notoriedade conquistada. Porém, existem também fatores fracos que se destacam na concorrência, como a pequena dimensão dos quartos, os insetos no agroturismo, a pouca variedade no pequeno-almoço e a falta de atendimento personalizado por parte do *staff*.

Assim, tendo como base de comparação o Sobreiras Alentejo Country Hotel, é possível destacar os pontos fortes e fracos com todos os hotéis considerados de concorrência direta:

Tabela 2- Principais Pontos Fortes e Fracos da Concorrência Direta

Sobreiras Alentejo Country Hotel VS Principais Concorrentes	
Pontos Fortes da Concorrência	✓ Turismo vínico ✓ Projeções focadas mais para os clientes internacionais ✓ Notoriedade e Prémios adquiridos
Pontos Fracos da Concorrência	✓ Dimensão dos quartos ✓ Com o agroturismo pode haver presença de insetos ✓ Pouca diversidade dos pequenos-almoços ✓ <i>Staff</i> com pouco atendimento personalizado

Análise Clientes e Potenciais Clientes

Os clientes do Sobreiras Alentejo Country Hotel

O Sobreiras possui um leque de clientes bastante vasto, onde podem ser identificadas diversas características. De forma geral, os clientes que frequentam este estabelecimento

Ana Catarina Martins - Plano de Marketing- Sobreiras Alentejo Country Hotel hoteleiro são pessoas jovens, de classe média/média alta que procuram o conforto e o contacto com a natureza. Procuram autenticidade ao invés do luxo. A grande maioria dos clientes encontram-se numa faixa etária entre os 25 e os 45 anos de idade. O Sobreiras também tem alguns clientes repetitivos, que elegem esta unidade hoteleira como preferencial, visitando-a uma ou mais vezes ao ano. O ambiente familiar que caracteriza o Sobreiras faz com que os clientes sejam cada vez mais fiéis.

Relativamente à origem dos clientes do Sobreiras, denominam-se os seguintes 6 mercados principais (Tabela 3), esperando que estes mercados cresçam anualmente:

Tabela 3- Mercados Principais: Origem dos Clientes

Ordem	País	Percentagem %
1º	Portugal	85%
2º	França	6%
3º	Espanha	5%
4º	Alemanha	2%
5º	EUA	1%
6	Rússia, China, Inglaterra	1%

Análise da qualidade de serviços pelos Clientes

Ter um cliente satisfeito é o caminho certo para a boa notoriedade de qualquer empresa. No caso do Sobreiras Alentejo Country Hotel, existem inquéritos que são aplicados aos clientes de modo a avaliar e medir a sua satisfação e a qualidade do serviço prestado. Mensalmente, a diretora do Sobreiras, Sónia Gonçalves, avalia os comentários dos clientes e contacta os que atribuíram uma pontuação mais baixa. Após a análise das 10 entrevistas em profundidade (9 portugueses e 1 Brasileira com média de idade de 46 anos, (Anexo 6)), foi possível verificar que 7 clientes conhecem o Sobreiras através de amigos (Anexo 7), 4 clientes afirmam que é o litoral alentejano e o descanso as duas principais motivações da visita (Anexo 8), e a média com que visitam o hotel anualmente é 1 vez (Anexo 9). Os fatores decisivos no momento da escolha do hotel são o Isolamento e o facto de ser “*Pet Friendly*” (Anexo 10). Em relação às refeições, a maioria (8 clientes) afirmam apenas usufruir dos pequenos-almoços (Anexo 11). Os atributos que os clientes mais valorizam, tendo uma maior classificação, são a Decoração, o facto de ser, mais uma vez, “*Pet Friendly*” e os Funcionários (Anexo 12). Por outro lado, a média que os clientes atribuem à qualidade do Sobreiras é 4.7 enquanto que a média da satisfação com a estadia é 4.4 (Anexo 13). Por fim, a duração média que os clientes pernoveram no hotel foram 2 noites (Anexo 14) e uma cliente fez um comentário adicional afirmando que as casas de banho sem portas são um ponto a melhorar. Os outros canais onde os clientes podem

demonstrar a sua satisfação e a qualidade percebida são em plataformas *online* como a *Booking* e o *TripAdvisor* (Anexo 15). No entanto, tem havido um decréscimo na percepção da qualidade do serviço de alguns clientes, tal como observado no Anexo 16.

Análise da qualidade de serviços a potenciais clientes - Análise SERVQUAL adaptada à Indústria Hoteleira

Atrair mais clientes, e consequentemente aumentar o lucro, implica compreender primeiro que elementos os potenciais clientes valorizam na qualidade do serviço prestado por um hotel. Foi aplicado um questionário via *online* a 208 Pessoas (potenciais clientes) seguindo um modelo adaptado do SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al.* (1988) e adaptado por Akbaba (2006) à Indústria Hoteleira. Através dos resultados obtidos, verificou-se que os potenciais clientes são muito exigentes no que toca aos atributos que consideram importantes na qualidade de serviço de um hotel, atribuindo a avaliação “Alta” e “Muito Alta” às 5 dimensões inerentes no questionário - 1) Tangibilidade; 2) Confiabilidade; 3) Responsividade; 4) Garantia e 5) Empatia.

Ao analisar o questionário, verifica-se que 39% das pessoas viajam entre uma a duas vezes por ano (Anexo 17) e que 55% das pessoas normalmente permanecem entre 1 a 2 dias (Anexo 18). Em relação à companhia da viagem, 42% das pessoas afirmam viajar com o Companheiro(a) (Anexo 19), 45% vão para destinos Urbanos-Cidades (Anexo 20), 72% afirmam gastar cerca de 50€ a 100€ por noite numa estadia (Anexo 21) e 70% planeiam a sua viagem através de *websites* e blogues de turismo (Anexo 22). Para os indicadores do SERVQUAL, que foram medidos usando uma escala de Likert de 1 a 5, sendo 1- Importância Muito Baixa e 5- Importância Muito Alta, os resultados das 5 dimensões adaptadas por Akbaba (2006) foram os seguintes:

Tabela 4- Percentagem de cada resposta dentro de cada dimensão

Dimensões:	Percentagem da importância do atributo por dimensão:
Tangibilidade	Muito Baixa- 0,41% Baixa- 2,61% Moderada- 18,34% Alta- 43,34% Muito Alta- 35,30%
Confiabilidade	Muito Baixa- 0,2% Baixa- 2,3% Moderada- 23,5% Alta- 41% Muito Alta- 33%
Responsividade	Muito Baixa- 0%

	Baixa- 3,1% Moderada- 19,5% Alta- 38,2% Muito Alta- 39,2%
Garantia	Muito Baixa- 0% Baixa- 2,1% Moderada- 9,8% Alta- 37,0% Muito Alta- 51,1%
Empatia	Muito Baixa- 0% Baixa- 5,0% Moderada- 16,6% Alta- 40,4% Muito Alta- 38,0%

De modo a analisar os indicadores de forma individual, verifica-se que 43,34% de potenciais clientes consideram de alta importância aos atributos tangíveis de um hotel; 41% das pessoas consideram importância alta a confiabilidade do serviço prestado; 39,2% de potenciais clientes consideram a ligação do funcionário-hóspede um atributo com uma importância muito alta; 51,1% atribuem uma importância da garantia de um serviço muito alta e por último, na empatia, 40,4% das pessoas consideram que é de importância alta a acessibilidade e a obtenção de informações sobre o hotel. É importante realçar que das 5 dimensões analisadas, todos os inquiridos estiveram divididos entre importância alta e muito alta, o que revela que estes atributos são fulcrais aquando da hospedagem.

Por fim, 45% dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre os 24 e 33 anos (Anexo 23), 66% são do sexo feminino (Anexo 24) e, por último, 92% dos potenciais clientes eram de nacionalidade portuguesa (Anexo 25).

5.2.2 Análise Interna

Pessoas

O Sobreiras é composto por 15 funcionários fixos, havendo um aumento de funcionários na época alta. Uma vez que o hotel é pequeno, não é justificável um grande leque de funcionários, existindo 2 caseiros, 3 cozinheiros, 3 empregadas de quartos/limpezas, 4 na receção, 2 empregados de mesa e a diretora Sónia que ajuda o restante *Staff* em qualquer tarefa. Em relação aos caseiros, estes colaboradores são considerados como jardineiros, ajudando a tratar do terreno exterior do hotel e fazendo todo o tipo de reparações externas.

Recursos Financeiros

O Sobreiras Alentejo Country Hotel não apresenta um orçamento muito vasto por ser um hotel pequeno e recente. Tendo em conta que a sua orçamentação está dividida pelas poucas áreas existentes, os gastos com o *Staff* são a principal fonte de despesa, neste momento, do Sobreiras. No entanto, existem duas áreas fulcrais na orçamentação do Sobreiras: Alojamento (70%) e *Food & Bevarage* (F&B) (30%). Para estas duas áreas, a diretora, Sónia Gonçalves, juntamente com o proprietário do hotel, analisam os orçamentos que irão gastar ao longo do ano e os respetivos objetivos a atingir. Tanto os gastos, como os objetivos, são comparados com o ano anterior de modo a analisarem estrategicamente se houve um aumento na faturação. No Anexo 26 é possível verificar o histórico de faturação de 2015 até 2018. Como não tem havido despesas extras registadas, o lucro tem aumentado de ano para ano.

Recursos de Informação

Em relação aos recursos de informação, o hotel possui nos quartos dos hóspedes questionários de satisfação relativos às várias áreas existentes (restauração, receção e serviço de quarto), onde os clientes podem avaliar a sua satisfação. Porém, os clientes tendem a não responder. De igual forma, a observação direta e conversas informais entre os colaboradores e os clientes são outros dois recursos igualmente utilizados, para além dos comentários na *Booking* e *TripAdvisor*.

Recursos de Fornecedores

A nível de fornecimento, apesar de ser um hotel pequeno, é constituído por um leque de 23 fornecedores; alguns diários, outros apenas quando o *stock* está a terminar. A maioria dos fornecedores são do setor alimentar e têm um fornecimento diário no hotel. Uma vez que é a diretora do Sobreiras quem faz toda a gestão entre o hotel e os fornecedores, uma tabela em que consta toda a informação acerca dos fornecedores facilita o contacto com os mesmos (Anexo 27).

Produto

O produto oferecido pelo Sobreiras é constituído por duas áreas: Alojamento e *Food & Bevarage* (F&B).

- Alojamento: O hotel é composto por 24 quartos, divididos por tipologias, por exemplo, o “*single room*”, de modo a satisfazer clientes com diferentes poderes

de compra e necessidades. Os quartos, para além de aceitarem animais de estimação (*Pet City*), estão decorados de acordo com a tipologia do quarto. A higiene é um dos aspetos mais valorizados, uma vez que o Hotel se situa no campo e o ambiente é 100% rural.

- **F&B:** O hotel possui 1 restaurante com capacidade para 26 pessoas. Ao almoço apenas são servidas refeições ligeiras. O jantar é servido por carta, variando os menus diariamente. São privilegiados os pratos locais e tradicionais alentejanos.

Preço

Com a sua reputação e notoriedade ainda em crescimento, e com a Comporta a ser considerado um local cada vez mais atrativo, os preços praticados no hotel variam consoante diversos fatores: sazonalidade, concorrência e taxa de ocupação. No alojamento, o preço dos quartos varia entre os 95,00€ e os 160,00€. Por outro lado, se existir algum tipo de contrato com outras empresas, existem valores cobrados que poderão aumentar ou diminuir, consoante a época do ano. Relativamente ao F&B, o valor de uma refeição completa no restaurante do Sobreiras tem o valor de 35,00€ por pessoa, estando o pequeno-almoço incluído na tarifa do alojamento, seja qual for o tipo de quarto.

Local / Distribuição

O Sobreiras tem a sua presença em diversos canais de distribuição, tanto *online*, como *offline*. São as Agências de Viagens e a *Booking* (mais de 70% das receitas) as maiores fontes distribuidoras. Para além destes canais, o cliente também pode fazer a sua reserva por email e através do formulário de contacto no *website* do hotel.

Comunicação

O hotel, nomeadamente a Diretora Sónia, utiliza vários meios de forma estratégica para chegar até aos seus clientes:

- **Online:** através da página do *Facebook* (tem 17054 “gostos”), *Instagram* (com 2836 “gostos”), *Website* e *Booking*. Através destes quatro meios são divulgadas campanhas promocionais, fotografias e eventos. Tanto o *Facebook*, como o *Instagram* e a *Booking*, têm um grande alcance de interação, fazendo com que grande parte das visualizações venham destes três canais;
- **Parceiros:** O Sobreiras tem alguns parceiros que fazem a divulgação do hotel, tais como Alentour (Empresa de *tours* pelo Alentejo), Passeios a Cavalo

Melides, Passeios & Companhia e Casar com Graça;

- **Marketing Interno:** *Flyers, outdoors* à entrada do hotel, acrílicos espalhados pelo hotel e questionários de qualidade.

Processos

Para o alojamento, as reservas podem ser feitas através de dois canais principais:

- Via Internet: *Booking* e *Website*
- Via Direta: Telefone e *email*

No Sobreiras existe já estabelecido um processo de atendimento *standard* que vai desde a confirmação da disponibilidade da estadia no momento imediato, seja via Internet ou via direta, a todo o acompanhamento do cliente até à chegada ao hotel, ou seja, o Sobreiras disponibiliza-se para ajudar em todas as dúvidas. No *check-in* é transmitida a informação relativa ao hotel, o horário do restaurante e *check-out* e, ao mesmo tempo que é dada esta informação, são dadas as chaves do quarto, juntamente com uma monofolha com regras básicas. Já no *check-out* é feito o pagamento, o funcionário do hotel procura obter *feedback* da estadia do cliente, terminando com um “Esperemos que volte”. De forma a que haja uma melhor compreensão dos Processos tanto nas reservas, como no F&B, foi desenvolvido um *blueprint* do serviço (Anexo 28) e do F&B (Anexo 29).

Relativamente ao processo do F&B, o cliente pode fazer a reserva da refeição na receção do hotel ou no restaurante. Assim que chega ao restaurante, já com a reserva confirmada pelo Sobreiras, o funcionário do restaurante dá ao cliente o menu e o cliente escolhe o que pretende comer. Entretanto, o Suporte, constituído pelos cozinheiros, prepara e executa a refeição, seja pequeno-almoço, almoço ou jantar. No fim da refeição, o cliente tem a possibilidade de pagar em dinheiro no restaurante ou pedir para pagar no *check-out* da estadia. Se for o primeiro caso, o colaborador regista e recebe o pagamento por parte do cliente.

Evidência Física

O Sobreiras é composto 24 quartos em que as casas de banho não têm porta, 1 restaurante, 1 sala de jogos, 1 parque infantil, 1 piscina e uma grande área rural. Toda a sua decoração apresenta um estilo rural sofisticado, onde se privilegiam os brancos e algumas peças inspiradas da natureza que o envolve (Anexo 30). Também existe um quarto adaptado a pessoas com mobilidade reduzida.

Para cada departamento, os funcionários, apesar de serem em pouca quantidade e

com pouca formação, têm uniformes diferenciadores, que os distingue das áreas que trabalham, e devem estar sempre apresentáveis para os hóspedes.

Os menus e as cartas disponibilizadas aos clientes são elaborados semanalmente e devem ser apelativos, normalmente de acordo com a sazonalidade ou meteorologia, sendo o logótipo (Anexo 31) uma evidência de que está sempre presente, tanto nos menus, como nas cartas. O Sobreiras aposta na notoriedade da sua imagem de forma a destacá-la diversas vezes ao longo do ano.

5.3- Análise SWOT

A Análise SWOT foi baseada nas análises anteriormente feitas ao longo do projeto e é apresentada na seguinte tabela.

Tabela 5- Análise SWOT

Forças (<i>Strengths</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Design arquitetónico • Tranquilidade • Ruralidade • <i>Pet City</i> 	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>Staff</i> • Pouca formação do <i>Staff</i> • Reputação e notoriedade • O facto de não haver separação entre a casa de banho e o quarto • Não conseguem ter <i>feedback</i> da experiência do cliente da qualidade de serviço de forma registada e sistemática • Decréscimo na qualidade percebida do serviço através dos comentários da <i>Booking</i>
Oportunidades (<i>Opportunities</i>) <ul style="list-style-type: none"> • A expansão da zona e do Alentejo no geral • A Comporta ser considerada uma cidade da moda • Baixa taxa de IVA aplicada ao alojamento (6%) e o IVA da restauração ser 13% • O Turismo estar a crescer cada vez mais nas zonas rurais 	Ameaças (<i>Threats</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de novos hotéis na zona de Grândola • Condições climáticas • Baixo poder de compra

5.4- Pressupostos

Portugal é um destino turístico cada vez mais reconhecido não só pelos estrangeiros, mas também pelos portugueses que preferem o próprio país como destino de férias. Graças a este crescimento acentuado no setor turístico, a economia portuguesa tem considerado o Turismo como um dos principais setores económicos nacionais. O facto de o IVA aplicado à hotelaria ser de apenas 6%, bem como o baixo IVA de 13% aplicado à restauração, faz com que estes impostos indiretos sejam considerados oportunidades para o setor do Turismo.

5.5- Objetivos e Estratégias de Marketing

5.5.1 – Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing para o Plano de Marketing do Sobreiras Hotel são:

- ✓ Aumentar a taxa de ocupação na época baixa, em 2020, de janeiro a março e outubro a dezembro, nos dias da semana, em 35%;
- ✓ Melhorar a Qualidade de Serviço prestada;
- ✓ Melhorar a presença *online* nas redes sociais;
- ✓ Fidelizar 10% dos clientes frequentes do Sobreiras.

5.5.2 – Opções STP- Segmentação, *Targeting*, Posicionamento

Relativamente aos segmentos do mercado, é possível verificar, através da Tabela 6, como são definidos os critérios de segmentação do Sobreiras Hotel:

Tabela 6-Critérios de Segmentação do Sobreiras

Geográfico	A segmentação está dividida nas regiões do Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo e Algarve.
Sociodemográfico e económico	O mercado está dividido em 6 faixas etárias (25-35 anos, 36-40 anos, 41-45 anos, 46-50 anos, 51-60 anos, +61 anos) e as classes determinadas são a classe média-baixa, classe média, classe média-alta e classe alta.
Tipo de Turismo	Dentro dos tipos de turismo existentes, o Sobreiras tem como segmentação o turismo rural e o turismo de saúde e bem-estar.
Fidelização	O Sobreiras tem como critérios de segmentação clientes que visitam menos de uma vez por ano, uma vez por ano e clientes que visitam mais de uma vez por ano.

Dentro dos critérios acima descritos, o Sobreiras tem geograficamente como *targeting* hóspedes provenientes da Área Metropolitana de Lisboa e zona Centro que procuram a paz e a tranquilidade do Alentejo. Relativamente à variável idade, o Sobreiras foca-se nas pessoas e também casais que se insiram nos intervalos de 25-35 anos, 36-40 anos e dos 41-45 anos e de classe média ou média alta. Dentro do turismo rural e do turismo de saúde e bem-estar, o Sobreiras tem como *targeting* os clientes que têm um especial gosto pelo descanso e que procuram o silêncio e tranquilidade da natureza e maioritariamente visitam mais do que uma vez por ano o hotel, considerando assim o Sobreiras como clientes fidelizados.

Quanto ao posicionamento, o Sobreiras pretende ser, na mente dos seus consumidores, um hotel mais eclético, associado ao *design* moderno. Ambiciona ser um hotel que valoriza em primeiro lugar a opinião dos seus clientes. Um hotel modernista

Ana Catarina Martins - Plano de Marketing- Sobreiras Alentejo Country Hotel que conquista pelo seu charme, postura, competição e ambiente rural.

A estratégia de marketing escolhida para o Sobreiras Hotel é ligeiramente alterada, sendo várias as sugestões feitas ao longo do projeto.

5.5.3 – Vantagens Competitivas

O Sobreiras é uma unidade hoteleira que tem como concorrentes hotéis que utilizam não só estratégias semelhantes de atuação no mercado, como também o *target* pode ser o mesmo. No entanto, o Sobreiras tem vários critérios diferenciadores que podem ser traduzidos em vantagens competitivas, sendo eles: 1) *Design* arquitetónico das instalações; 2) Hotel caracterizado numa zona periférica, longe do centro urbano; e por último 3) O facto de os clientes poderem levar o seu animal doméstico.

5.5.4 – Estratégias e Táticas de Marketing-Mix

Relativamente às estratégias e táticas de marketing-mix, uma vez que o Sobreiras pretende aumentar as vendas na época baixa de outubro-março nos dias da semana e aumentar a qualidade de serviço, estas serão estratégias de penetração de mercado e medição de qualidade de serviço mais frequentemente. Assim, e após a análise efetuada dos questionários aos potenciais clientes, entrevistas à diretora do hotel e a clientes, e dados secundários, as seguintes táticas a implementar no marketing-mix (Tabela.7), com base nos 7 P's dos serviços, são:

Tabela 7- Táticas de Marketing-Mix

<u>PRODUTO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Construção de uma sala de reuniões;• Haver uma sala de <i>Kids Club</i> para os pais deixarem os seus filhos;• Atividades com os animais de estimação;• Passeios a cavalo na herdade;• Isolamento do som, uma vez que as paredes deixam passar o barulho de uns quartos para os outros;• Haver um <i>Kit</i> de boas vindas com uma entrada típica alentejana (por exemplo, pão alentejano com queijo);• Para todos os casais, colocar pétalas na cama, tornando um ambiente mais romântico;• Atividades para as crianças, de modo a que fiquem entretidas no silêncio do Alentejo.
-----------------------	--

	<p>24 para 25 de dezembro oferecem o jantar e desconto de 10% no jantar + estadia na noite de 31 de dezembro para 1 de janeiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Casais: Desconto dia dos namorados com pack promocional de jantar + noite; - Casais com crianças: oferta de um passeio de bicicleta com os filhos; - Idosos: pacotes promocionais de 5% de desconto para todos os hóspedes com mais de 65 anos. • Oferta de um pack presente com um desconto de 5% no dia de aniversário dos hóspedes frequentes.
<u>DISTRIBUIÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização diária nos diferentes canais de distribuição que o Sobreiras tem presença; • Partilhas do hotel nas redes sociais através de <i>influencers</i> em que na publicação haja um link para o <i>website</i> ou redes sociais do Sobreiras • Parcerias com outras empresas que podem promover o Hotel, nomeadamente Visitalentejo, Câmara Municipal de Grândola e Escapadarural.pt.
<u>COMUNICAÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação a todos os colaboradores de <i>upselling</i>, por exemplo, incentivando o almoço e/ou jantar no restaurante; • Adicionar secção de testemunhos de clientes satisfeitos no <i>website</i> do Sobreiras; • Redes sociais mais interativas, nomeadamente o <i>Facebook</i> e o <i>Instagram</i>, com partilhas de fotografias dos hóspedes e campanhas promocionais; • Aplicação de um sistema de gestão de clientes - CRM (<i>Customer Relationship Management</i>); • Questionário de satisfação no dia a seguir à saída do hóspede de modo a avaliar o NPS- <i>Net Promoter Score</i>; • Tradução do <i>website</i> para francês e alemão com o objetivo de atrair mais clientes estrangeiros; • Criação de vídeos promocionais em que mostram os serviços oferecidos pelo hotel, de forma dinâmica e apelativa; • Participação em Feiras de turismo relacionadas com o Alentejo; • Criação de um evento voltado para os animais domésticos em que, nessa noite, os animais não pagariam a hospedagem.
<u>PESSOAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na formação do <i>Staff</i>, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> - Um curso de inglês e francês para os colaboradores desenvolverem mais os seus conhecimentos; - Formação em vendas, nomeadamente fazer <i>upselling</i>; - Formação para os cozinheiros de modo a melhorarem na confeção da comida; • Contratação de mais <i>Staff</i> como reforço na época alta; • Contratação de um chefe de cozinha e chefe de sala; • Implementação do “Empregado do Mês” de forma a incentivar os colaboradores e outras práticas que os possam motivar, tal

	como bónus mensal.
<u>PROCESSOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um processo de comunicação interna entre os colaboradores de forma a que haja uma coerência comunicativa, reduzindo possíveis falhas e aumentando a Qualidade de Serviço; • Para aumentar a fidelização na após-hospedagem, investimento num processo mais eficaz e sistematizado no <i>check-out</i> de obter <i>feedback</i> quanto à satisfação e qualidade do serviço prestado aos clientes que não fizeram reserva pelas plataformas que, por si só, pedem <i>reviews</i> (dado que têm dificuldade em obter o mesmo).
<u>EVIDÊNCIAS</u> <u>FÍSICAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação dos quartos face às necessidades dos clientes, nomeadamente haver uma separação entre a casa de banho e o quarto; • Parque canino para os animais de estimação brincarem; • Placas sinaléticas do caminho para a piscina; • Espaço com sombras, junto à piscina, para os clientes descansarem nas horas de maior calor; • Almoço ao domingo, uma vez que os hóspedes se queixam desta falha.

5.6. Planeamento, Implementação e Controlo

5.6.1. Planeamento e Calendarização

A seguinte Tabela 8 está criada para um período de 1 ano, tendo o início em janeiro de 2020 e término em dezembro do mesmo ano. Na tabela abaixo, é possível verificar as ações que serão implementadas de forma estratégica ao longo do ano de 2020. O calendário está organizado segundo as ações que irão decorrer a cada mês. Para que as ações sejam concretizadas, deverão passar pelas fases de Análise e Planeamento (destacadas a amarelo), Implementação (destacadas a laranja) e por último Avaliação (destacadas a verde). Não existirá um departamento responsável por cada área de ação, uma vez que é a Diretora Sónia a gestora de todas as ações ou iniciativas no Sobreiras, ficando assim com a responsabilidade de implementar as estratégias desenvolvidas no Projeto.

Tabela 8- Calendarização

	Ação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<u>Produto</u>	Construção de sala de reunião												
	Sala de <i>Kids Club</i>												
	Atividades com animais de estimação												
	Passeios a cavalo												
	Isolamento da sonorização dos quartos												
	Kit boas vindas												
	Pétalas nas camas												
	Atividades para crianças												
	Redução dos preços na época baixa (durante a semana)												
	Oferta de 1 noite. Na compra de 2, oferecem a 3												
<u>Preço</u>	Aumento dos preços na época alta												
	Pacote Natal + Passagem de Ano												
	Pack dia dos namorados												
	Passeio de bicicleta dos casais com crianças												
	Pacote promocional idosos												
	Oferta de um pack presente de 5% a hóspedes frequentes												
	Reforço nos canais de distribuição												
	Partilhas de <i>influencers</i> com links para o <i>website</i> e/ou redes sociais												
<u>Distribuição</u>	Parcerias com empresas externas												
	Formação aos colaboradores para fazerem <i>upselling</i>												
	Adicionar seção de testemunhos no <i>website</i>												
<u>Comunicação</u>	Interação semanal nas redes sociais												
	Aplicação de um CRM												
	Envio questionários de satisfação												
	Tradução do <i>website</i> para francês e alemão												
	Vídeo promocional												
	Participação nas Feiras de Turismo												
	Evento para os animais domésticos												
	Formação do <i>Staff</i>												
	Contratação de reforços para o verão												
<u>Pessoas</u>													

	Contratação de um chefe de cozinha e restaurante												
	Empregado do mês												
<u>Processos</u>	Comunicação interna												
	Fidelização												
<u>Evidências Físicas</u>	Adaptação dos quartos												
	Parque canino												
	Placas sinaléticas												
	Espaço de descanso nas horas de calor												
	Almoço ao domingo												

5.6.2. Implementação e Controlo

As táticas e estratégias sugeridas no presente Plano de Marketing serão analisadas juntamente com a Diretora do Sobreiras de forma a medir o impacto que poderão ter no orçamento do hotel. Assim, de forma a que estas atividades sejam implementadas, estas seguirão os seguintes passos: 1) Avaliação da proposta do Plano de Marketing com a Diretora; 2) Avaliação da orçamentação do Sobreiras para o ano de 2020; 3) Implementação das atividades; e 4) Controlo e envio de questionários aos clientes acerca das alterações efetuadas.

5.6.3. Orçamentação

Uma vez que o hotel é pequeno e recente, a orçamentação do Sobreiras é adjudicada através do “o que se pode gastar”, devendo o orçamento apresentado (Tabela 9) estar abaixo do orçamento do ano anterior, 2018. O orçamento rondará os 34.700,00€¹.

Tabela 9- Orçamentação para Marketing Sobreiras 2020

Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	Pessoas	Processos	Evidências Físicas	Total
6 000€	0	2 000€	11 000€	10 000€	700€	5 000€	34.700,00€
17%	0	6%	32%	29%	2%	14%	100%

6-Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Os Planos de Marketing tornam-se imprescindíveis nas empresas devido às estratégias desenvolvidas que permitem a diferenciação no mercado face à concorrência direta ou indireta. O Plano de Marketing desenvolvido neste projeto, para o Sobreiras, visa identificar e propor estratégias de diferenciação no mercado hoteleiro na região do

¹ Este *budget* pode sofrer alterações.

Alentejo e é focado sobretudo nos objetivos delimitados no início do projeto. Embora o Alentejo tenha crescido cada vez mais no setor hoteleiro, e o facto de o hotel ser “novidade”, são vários os obstáculos que o Sobreiras tem estado a atravessar, como a baixa taxa de ocupação nos meses de outubro a março durante os dias da semana, bem como a qualidade de serviço ainda não ser suficientemente conhecida, sendo estes os dois objetivos centrais do projeto.

No desenvolvimento do trabalho foram encontradas duas grandes limitações: 1) O facto de o hotel ser recente, de 2015, faz com que não haja tempo suficiente para haver lealdade por parte do cliente, o que pode fazer com que existam opiniões muito diversificadas; 2) O facto de ter havido dificuldade em obter dados dos clientes do Sobreiras de forma massificada fez com que tivesse sido adaptada a escala SERVQUAL a potenciais clientes. No entanto, é fortemente sugerido à atual gestão que consiga aplicar a mesma na íntegra e de forma sistematizada aos clientes, contrastando a expectativa com a perceção que têm da qualidade do serviço prestado. Isto permitirá melhorar mais eficazmente as áreas mais debilitadas na prestação do serviço ao cliente

O trabalho desenvolvido ao longo deste projeto auxiliou a diretora do Sobreiras a compreender que é possível um hotel estar no seu início, e, ao mesmo tempo, ter estratégias diferenciadoras no mercado. Através dos questionários a potenciais clientes, foi possível verificar na questão *“Quando avalia a qualidade do serviço de um hotel, que atributos considera importantes?”* que qualquer atributo da qualidade de serviço tem um grau de importância alto e muito alto. Para estes 208 inquiridos, o Sobreiras deverá analisar e compreender que de facto existem atributos que marcam a diferença na prestação de serviço de um hotel. Assim, e com este Plano de Marketing, é pretendida uma melhoria dos pontos fracos do Sobreiras a médio-longo prazo, bem como uma reformulação da sua oferta e marketing-mix, principalmente no produto oferecido ao cliente, visto que a concorrência tem crescido cada vez mais em território alentejano. Este plano tornar-se-á diferenciador e fundamental para o Sobreiras se toda a equipa, desde o proprietário, diretora e todo o *Staff* que o compõem, estiverem consciencializados do quão importante são as ações do marketing, muitas vezes esquecido, num mercado que é cada vez mais competitivo e com ofertas aliciantes para os clientes.

Para o futuro, num período a médio e longo prazo, as principais apostas deverão ser na monitorização e melhoria no acompanhamento dos preços e ofertas da concorrência. É também importante captar novos segmentos através de estratégias diferenciadoras, como adaptar o produto às necessidades dos clientes e, assim que for implementado o

plano de marketing, comparar os resultados com o ano anterior de forma a compreender se existiu um aumento da taxa de ocupação, sendo esta a principal fonte de receita do hotel. Por fim, a relação criada com os hóspedes deverá ser mantida pelo facto de os clientes fidelizados refletirem a sua satisfação com o serviço, e, como tal, tenderão a recomendar o Hotel a terceiros.

Referências Bibliográficas

- Abreu, A., & Andrade, D. (2017) Tudo começa na SERVQUAL: Análise Bibliométrica sobre o tema Qualidade em Serviços. Acedido a 3 de junho de 2019 em: <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/936.pdf>
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>
- Almeida, D., Costa, D., & Costa, D. (2017). Estratégias de Marketing para o novo consumidor omnichannel: Um estudo em dois grupos varejistas. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 9, 20-36.
- American Marketing Association (2013). *Definição de Marketing*. Acedido a 7 de maio de 2019 em: <https://www.ama.org>
- Anderson, J., Narus, J., & Das, N. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Avlonitis, G. (2016). *Marketing Strategies and Tactics in a Period of Recession*. Acedido em 30 de abril de 2019 em: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/minib.2016.19.issue-1/minib.19.01.2016.11/minib.19.01.2016.11.pdf>
- Bayraktaroglu, G., & Atrek, B. (2010). Testing the Superiority and Dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in Higher Education. *The Quality Management Journal*, 17(1), 47-57.
- Bendekovic, J., Simonic, T., & Naletina, D. (2014). *Importance of Marketing Strategy for Achievement of Competitive Advantage of Croatian Road Transporters*. Acedido a 16 de junho de 2019 em: https://bib.irb.hr/datoteka/741847.dpn26780_Naletina_SC_Book_2.pdf
- Bhatt, Y., & Agrwal, D. (2017). Role of Information Technology in Tourism & Hospitality Industry. *Conference: National Conference on Tourism & Hospitality Management*, 5.
- Buhalis, D. (2003). *ETourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *The Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Caruana, A., Money, A., & Berthon, P. (2000). Service quality and satisfaction - the moderating role of value. *The Journal of Marketing*, 34, 1338-1349.
- Clary, D. (1995). Les ambiguïtés de la politique du tourisme rural français. *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, 72(1), 4-13.
- Cobra, M. (1998). *O Novo Marketing*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.

- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Acedido a 11 de junho de 2019 em: https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=uPgcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Business+research:+a+practical+guide+for+undergraduate+%26+postgraduate+students&ots=haUj8pQ8dx&sig=AMcfUmXYg3ia2oPfVEBUPybyR8&redir_esc=y#v=onepage&q=Business%20research%3A%20a%20practical%20guide%20for%20undergraduate%20%26%20postgraduate%20students&f=false
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Turismo Princípios e Práticas*. São Paulo: ARTMED Editora S.A.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Diário de Notícias. (2011). *O turismo será o 1.º sector a sair da crise em Portugal*. Acedido a 21 de julho de 2019 em: <https://www.dn.pt/economia/interior/o-turismo-sera-o-1-sector-a-sair-da-crise-em-portugal-2063562.html>
- Dibb, S., & Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *Journal of Retail & Distribution Management*, 19, 1-7.
- Edgell Sr, D. L., Ruf, K. M., & Agarwal, A. (2000). Strategic marketing planning for the tourism industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(3), 111-120.
- Ekinci, Y., Dawes, P., & Massey, G. (2006). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *Journal of Marketing*, 42(1/2), 35-68.
- Expresso. (2019). *Turismo gera €10,1 mil milhões na economia da cidade de Lisboa*. Acedido a 7 de julho de 2019 em: <https://expresso.pt/economia/2019-02-24-Turismo-gera-101-mil-milhoes-na-economia-da-cidade-de-Lisboa>
- Fisher, K., (2017). *The 7 P's of Marketing: People, Processes & Physical Evidence*. Acedido a 12 de junho de 2019 em: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/cd5aeb4e/files/uploaded/MA57-The-7-ps-of-marketing.pdf>
- Frochot, I., & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Journal Tourism Management*, 21(2), 157-167.
- Fuentes-Fuentes, M., Lloréns-Montes, F., & Albacete-Sáez, C. (2006). Quality management implementation across different scenarios of competitive structure: an empirical investigation. *Journal of Production Research*, 45(13), 1-21.
- Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: Sage Publications.
- Governo de Portugal. (2016). *Estratégia Turismo 2027 traça plano a longo prazo para otimizar o crescimento deste setor*. Acedido a 12 de junho de 2019 em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=20160524-meco-turismo>

- Governo de Portugal. (2019). *Turismo no interior apoiado com 310 milhões de euros em investimento*. Acedido a 12 de junho de 2019 em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=turismo-no-interior-apoiado-com-310-milhoes-de-euros-em-investimento>
- Hsu, C., & Powers, T. (2002) *Marketing Hospitality*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Portugal – Indicadores*. Acedido a 20 de maio de 2019 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Portugal – Indicadores*. Acedido a 21 de maio de 2019 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713
- Jordão, J. (2017) *A importância dos serviços na dinamização da economia portuguesa*. Acedido a 24 de maio de 2019 em: <http://www.csp.org.pt/importancia-dos-servicos-na-dinamizacao-da-economia-portuguesa/>
- Jornal de Negócios. (2018). *Portugal continua a perder população e a envelhecer*. Acedido a 9 de julho de 2019 em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal-continua-a-perder-populacao-e-a-envelhecer>
- Jornal Económico. (2017). *A Importância dos Serviços na Dinamização da Economia Portuguesa*. Acedido a 20 de julho de 2019 em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/a-importancia-dos-servicos-na-dinamizacao-da-economia-portuguesa-137312>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005) *Principles of Marketing* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson.
- Lovelock, C. H., Patterson, P. G., & Walker, R. H. (1991). *Services marketing*, 3. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- McDonald, M. (2015). *Marketing Planning*. Cambridge: Cambridge Marketing Press.

- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing plans for services*. Chichester: A John Wiley & Sons, Ltd.
- Mei, A., Dean, A., & White, C. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 9(2), 136-143.
- Merih, A. (2016). *Total Quality Management*. Acedido a 20 de abril de 2019 em: https://www.researchgate.net/publication/312054032_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT
- Middleton, V., & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Diagnosing the zone of tolerance for hotel services. *International Journal*, 15(3), 259-277.
- Observador. (2019). *Portugal é o país com o maior crescimento no turismo da EU*. Acedido a 2 de Junho de 2019 em: <https://observador.pt/2019/04/01/portugal-e-o-pais-com-o-maior-crescimento-no-turismo-da-ue/>
- Parasuraman, A., & Varadarajan, P. (1985). More on "Marketing Strategy and Differential Advantage". *The Journal of Marketing*, 49, 124-128.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Pordata. (2018). *Indicadores*. Acedido a 17 de julho de 2019 em: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Pordata. (2019). *Indicadores*. Acedido a 19 de julho de 2019 em: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Porter, M. (1997). Os caminhos da lucratividade - Como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. *HSM Management*, 1, 88-94.
- Público. (2016). *Os portugueses trabalham cada vez mais horas colocando saúde e família em risco*. Acedido a 19 de julho em: <https://www.publico.pt/2016/11/24/sociedade/noticia/portugueses-trabalham-cada-vez-mais-horas-colocando-saude-e-familia-em-risco-1752415>
- Público. (2019). *Estado perde 385,3 milhões em IVA na restauração em ano e meio após descida da taxa*. Acedido a 6 de julho de 2019 em: <https://www.publico.pt/2019/03/08/economia/noticia/estado-perde-3853-milhoes-iva-restauracao-ano-meio-apos-descida-taxa-1864743>
- PwC. (2019). *Guia Fiscal*. Acedido a 7 de Junho de 2019 em: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisico/guia-fiscal/2019/iva.html>
- RTP. (2019). *Governo lança empréstimo obrigacionista de 100 milhões de euros para o Turismo*. Acedido a 11 de Junho de 2019 em:

https://www.rtp.pt/noticias/economia/governo-lanca-emprestimo-obrigacionista-de-100-milhoes-de-euros-para-o-turismo_v1154658

- Ruschmann, D. (1991). *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education UK.
- Sekulic, D., & Mandaric, M. (2014). Models for measuring services quality and customer satisfaction in hotel industry. *Актуальні проблеми економіки*, 158(8), 480-487.
- Talabi, J. (2015). *THE ROLE OF MARKETING IN HOTEL INDUSTRY Case* (Tese de Mestrado). Acedido a 18 de maio em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103657/Talabi_Juwon.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toledo, L. A., Prado, K., & Petraglia, J. (2007). O plano demarketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 285–300.
- Turismo de Portugal. (2014). *Turismo 2020*. Acedido a 15 de julho de 2019 em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf
- Turismo de Portugal. (2018). *Análise Regional*. Acedido a 14 de maio de 2019 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/Paginas/search.aspx?q=travelbitemas%3a%22Turismo%20em%20Portugal%22>
- Turismo de Portugal. (2019a). *Análise Regional*. Acedido a 14 de maio de 2019 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/Paginas/search.aspx?q=travelbitemas%3a%22Turismo%20em%20Portugal%22>
- Turismo de Portugal. (2019b). *Visão geral*. Acedido a 2 de junho de 2019 em: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. London: Kogan Page Publishers.
- Wood, M. B. (2007). *Essential guide to marketing planning*. Edinburgh: Pearson Education.
- World Travel & Tourism Council (2018). *Resultados do Turismo em Portugal de 2018*. Acedido a 5 de Junho de 2019 em: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/>
- World Tourism Organization (2017). *Resultados do Turismo em Portugal de 2018*. Acedido a 6 de junho de 2019 em: <http://www2.unwto.org/>
- Wu, H. C., & Ko, Y. J. (2013). Assessment of service quality in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(3), 218–244.

Yang, Z., & Peterson, R. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Journal of Psychology and Marketing*, 21(10), 799-822.

Anexos

Anexo 1- Entrevista à diretora Sónia Gonçalves

Perguntas introdutórias à Diretora Sónia:

1. Há quanto tempo ocupa o cargo de gerente do hotel?
2. O que é que a levou a aceitar o desafio de ser gerente do Sobreiras?
3. Como gerente, quais são os métodos que considera fundamentais para o bom funcionamento do hotel?

Sobre o Sobreiras:

4. Quais são os valores que o Sobreiras pretende transmitir aos seus hóspedes?
5. Como é que o Sobreiras se distingue dos seus concorrentes?
6. Quais são os objetivos do Sobreiras para os próximos 2 anos?
7. Como é definido o orçamento anual de Marketing e como está distribuído o orçamento de *marketing-mix* (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Pessoas e Processo)?
8. Quais são os pontos fortes do Sobreiras?
9. Quais são os pontos fracos do Sobreiras?
10. O que faz com que o hóspede opte pelo Sobreiras?
11. Melhorar o Produto do SCH é uma preocupação?
12. Como é que define o Preço do SCH para as várias épocas do ano? Através dos preços dos concorrentes diretos?
13. Como é feita a Distribuição do SCH, quem e quantos são os vossos fornecedores e como é a relação do SCH com eles?
14. Qual é a estratégia de Comunicação e que canais é que o SCH utiliza?
15. Quantas Pessoas é que o SCH emprega atualmente? Existe formação para os seus colaboradores?
16. Existe algum Processo estabelecido pelo SCH quando o cliente faz o *check-in* e *check-out*?
17. É a Sónia a responsável por manter as Evidências Físicas do SCH de forma atrativa? A sinalética e a informação do Sobreiras encontram-se atualizadas?
18. O que acha da qualidade do Serviço prestado aos clientes do SCH? Como é que esta é medida atualmente?

19. Existe privilégios para hóspedes frequentes?

19.1- Se sim, quais?

Anexo 2- Entrevista a 10 clientes do Sobreiras Alentejo Country Hotel

1- Como teve conhecimento do hotel?

2- O que motivou a sua visita ao Sobreiras?

3- Com que frequência visita o Sobreiras Country Hotel anualmente?

4- Qual foi o fator decisivo para a escolha do Sobreiras?

5- Em que refeições utilizou o restaurante do hotel?

6- Para si, que atributos é que se destacam no Sobreiras? Por exemplo, o facto de o Sobreiras ter instalações visualmente atraentes, a amabilidade dos funcionários.

7- No geral, como classificaria a qualidade do serviço que recebeu neste hotel de 1 a 5, sendo 1 - Muito Baixa e 5 - Muito Alta?

No geral, como classificaria a sua satisfação com a estadia no hotel de 1 a 5, sendo 1 - Muito Baixa e 5 - Muito Alta?

8- Quer deixar algum tipo de comentário adicional?

9- Qual é a sua idade?

10- Qual é a sua nacionalidade?

11- Qual foi a duração da sua estadia em noites?

Anexo 3 – Questionário de Qualidade do Serviço aplicado a potenciais clientes, durante o mês de julho de 2019 – Modelo SERVQUAL, adaptado à Indústria Hoteleira.

No âmbito do meu Projeto final de Mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), venho por este meio pedir a sua colaboração no preenchimento do presente questionário. O questionário tem como finalidade avaliar a expectativa dos consumidores em relação à qualidade de serviço esperada dos hotéis. Os dados recolhidos serão de carácter anónimo, sendo o tempo de preenchimento do questionário de 6 minutos.

1- Com que frequência costuma ficar hospedado em hotéis portugueses?

- ☐ Menos de uma vez por ano (1)
- ☐ Uma a duas vezes por ano (2)
- ☐ Mais do que duas vezes por ano (3)

2- Quantos dias, em média, é que permanece nos hotéis que frequenta?

- ☐ 1-2 dias (1)
☐ 3-4 dias (2)
☐ 5 dias ou mais (3)

3- Com quem costuma viajar?

- ☐ Sozinho(a) (1)
☐ Companheiro(a) (2)
☐ Familiares (3)
☐ Amigos (4)
☐ Excursões (5)
☐ Outros (6) _____

4- Quais são os tipos de destinos para onde normalmente viaja?

- ☐ Urbanos-Cidades (1)
☐ Rurais-Campo (2)
☐ Montanha (3)
☐ Praia (4)
☐ Outros (5) _____

5- Qual é o preço médio que gasta por noite num hotel?

- ☐ Menos de 50€ (1)
☐ 50€ a 100€ (2)
☐ Mais do que 100€ (3)

6- Quais são as fontes de informação que mais utiliza quando faz o planeamento e organização da sua viagem?

- ☐ Amigos e Familiares (1)
☐ Livros e Guias Especializados (2)
☐ Operadores Turísticos (3)
☐ Websites e Blogues de Turismo (4)
☐ Redes Sociais (5)
☐ Outros (6) _____

7- Quando avalia a qualidade do serviço de um hotel, que atributos considera importantes? Indique, numa escala de 1 (Importância Muito Baixa) a 5 (Importância Muito alta), qual o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes afirmações.

	Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
As instalações do hotel devem ser visualmente atraentes (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As unidades de serviço do hotel devem ter capacidade adequada (salas de jantar, salas de reuniões, piscina, etc.) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel deve dispor de equipamentos modernos (ar-condicionado, móveis, aparelhos de comunicação, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A atmosfera e o equipamento devem ser confortáveis e apropriados para o propósito da estadia (camas, cadeiras, quartos, etc. confortáveis, limpos e tranquilos) (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O equipamento do hotel deve funcionar corretamente sem causar avarias (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiais associados aos serviços devem ser adequados e suficientes (sabonete, champô, toalha, etc.) (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alimentos e bebidas servidos devem ser higiénicos, adequados e suficientes (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do hotel devem estar limpos e apresentáveis (como uniformes e higiene pessoal) (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel deve oferecer os serviços como foram prometidos (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários devem prestar atendimento imediato (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários devem estar sempre dispostos a atender os clientes (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel deve oferecer serviços consistentes (fornecendo sempre os mesmos serviços e materiais associados) (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel deve oferecer flexibilidade nos serviços de acordo com as exigências dos hóspedes (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários devem ter conhecimento para fornecer informações e assistência aos hóspedes em áreas que precisariam (compras, museus, locais de interesse, etc.) (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários devem sempre tratar os clientes de uma forma amigável (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do hotel devem entender as necessidades específicas dos hóspedes (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel e suas instalações devem ter horário de funcionamento conveniente para todos os seus hóspedes (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel deve oferecer aos seus hóspedes um lugar seguro (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários devem incutir confiança aos hóspedes (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve ser de fácil acesso o hotel (transporte, área de estacionamento, etc.) (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter informações sobre as instalações e serviços de o hotel deve ser fácil (chegar a informações via telefone, internet, etc., sinais de direção, etc.) (21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- Idade:

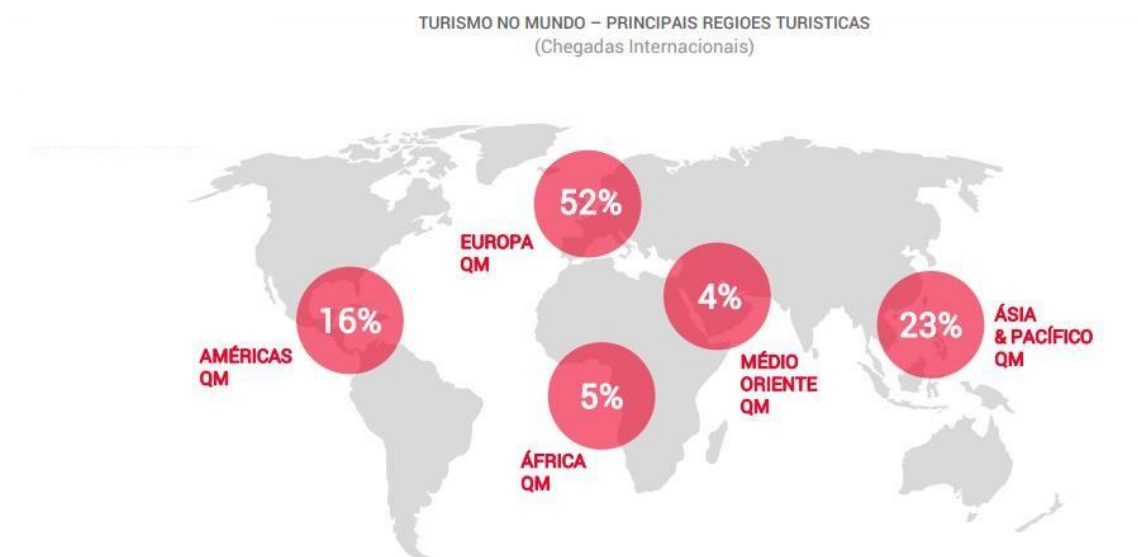
- ☐ 18-23 (1)
- ☐ 24-33 (2)
- ☐ 34-43 (3)
- ☐ 44-53 (4)
- ☐ 54-63 (5)
- ☐ 64 ou mais (6)

9- Género

- ☐ Feminino (1)
- ☐ Masculino (2)

10- Nacionalidade

Anexo 4



Fonte: OMT

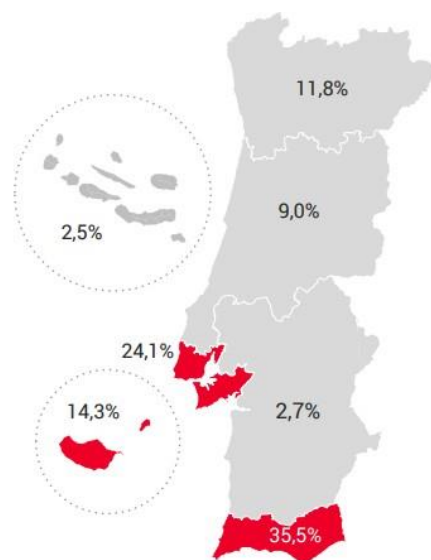
Gráfico 1: Turismo no Mundo: Principais Regiões Turísticas (Turismo de Portugal, 2014).

Anexo 5

DORMIDAS (mil, 2013)

	Total	Residentes no Estrangeiro	Residentes no País
País	41 735,9	29 359,8	12 209,9
Norte	11,8%	8,5%	19,6%
Centro	9,0%	5,1%	18,3%
Lisboa	24,1%	25,9%	20,0%
Alentejo	2,7%	1,3%	6,3%
Algarve	35,5%	38,7%	27,8%
R.A. Madeira	14,3%	18,2%	5,0%
R.A. Açores	2,5%	2,3%	3,0%

3 Regiões (**Algarve, Lisboa e Madeira**) representam **74% das dormidas no País**



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2014

Gráfico 2: Turismo em Portugal: Distribuição Regional das Dormidas (Turismo de Portugal, 2014).

Anexo 6

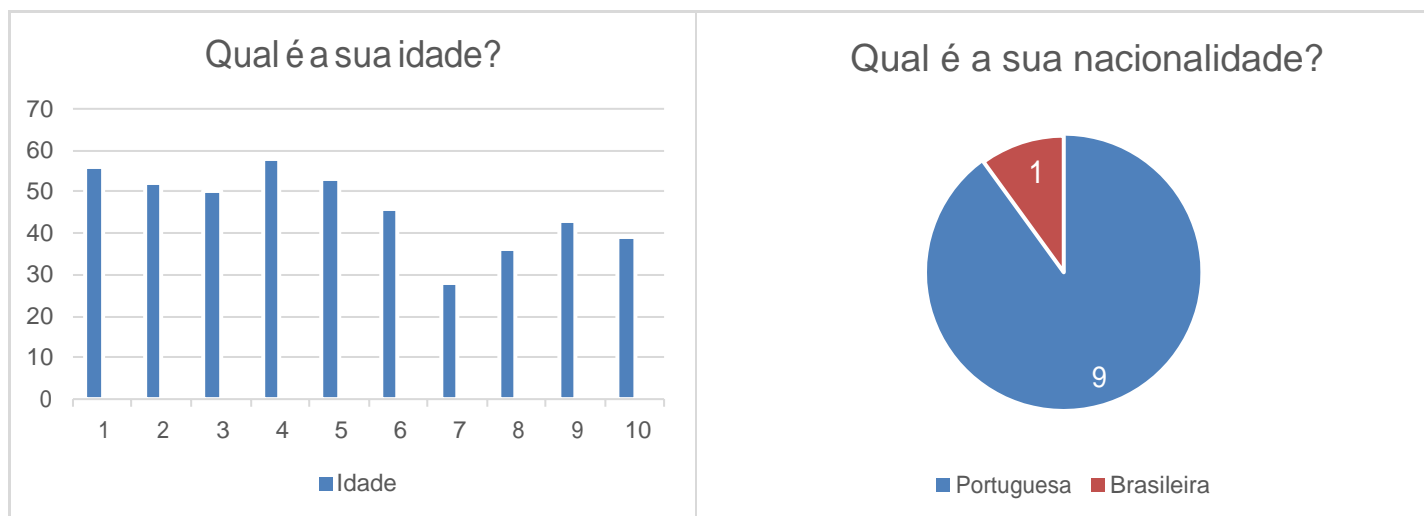


Gráfico 3- Idade e Nacionalidade dos 10 clientes (Resultados das entrevistas aplicadas aos clientes)

Anexo 7

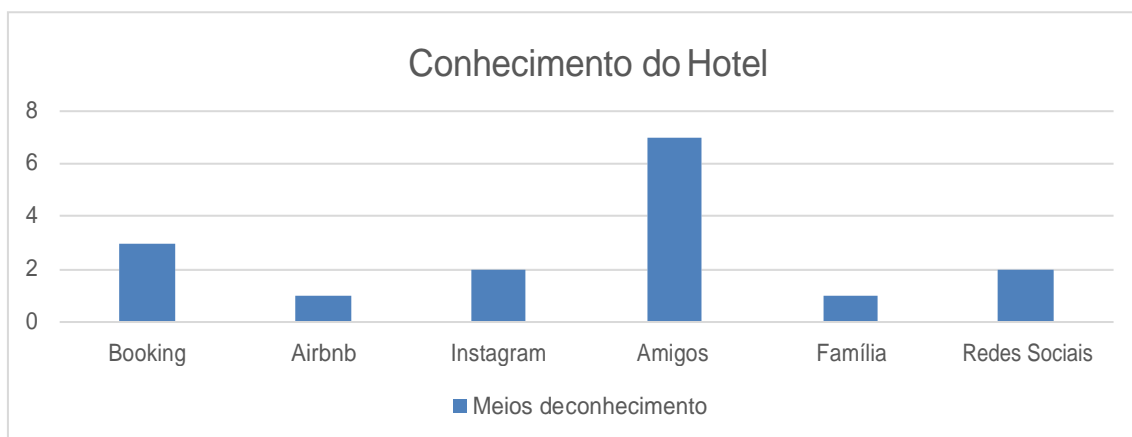


Gráfico 4- Os meios de conhecimento que os clientes tiveram na escolha do Hotel (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 8

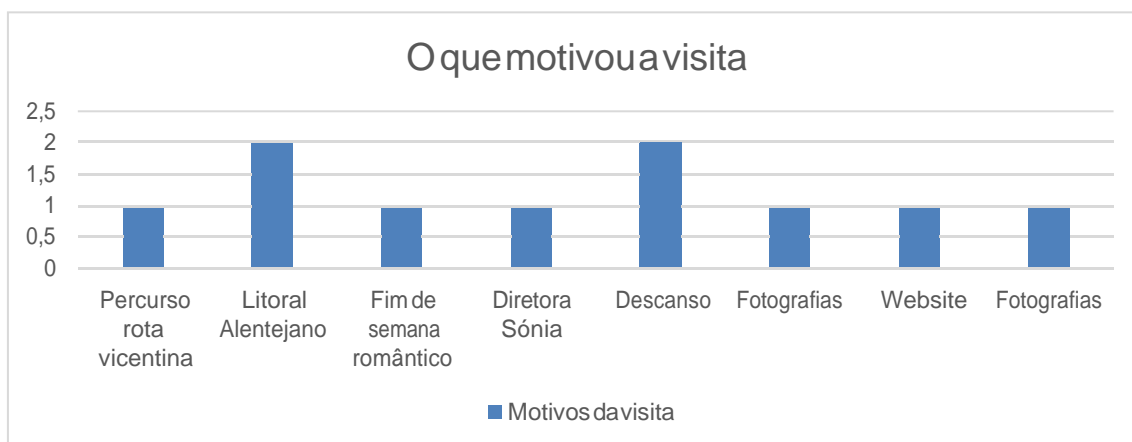


Gráfico 5- Motivos pelo quais os clientes visitaram o Hotel (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 9

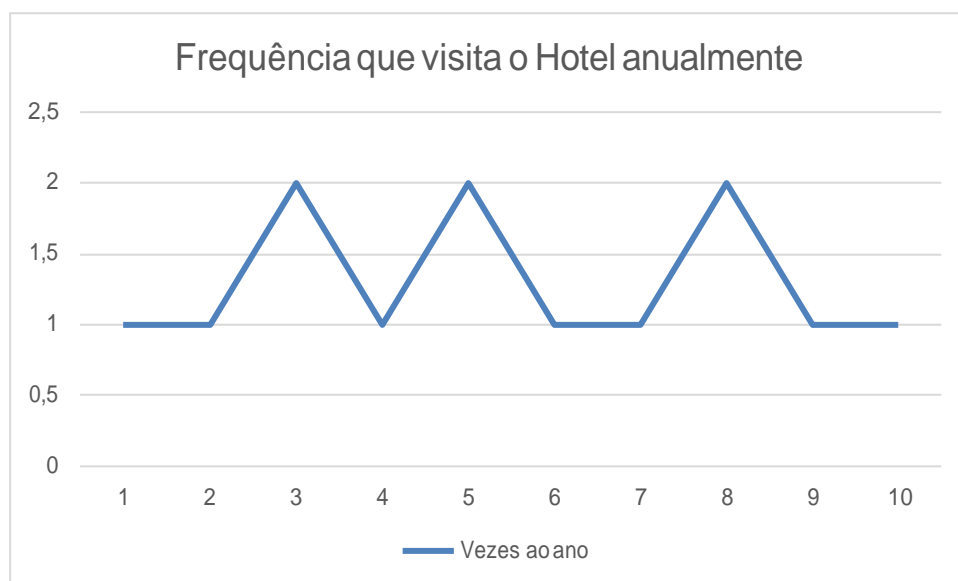


Gráfico 6- Frequência anual que os 10 clientes frequentam o Hotel (Resultados das entrevistas aplicadas aos clientes)

Anexo 10

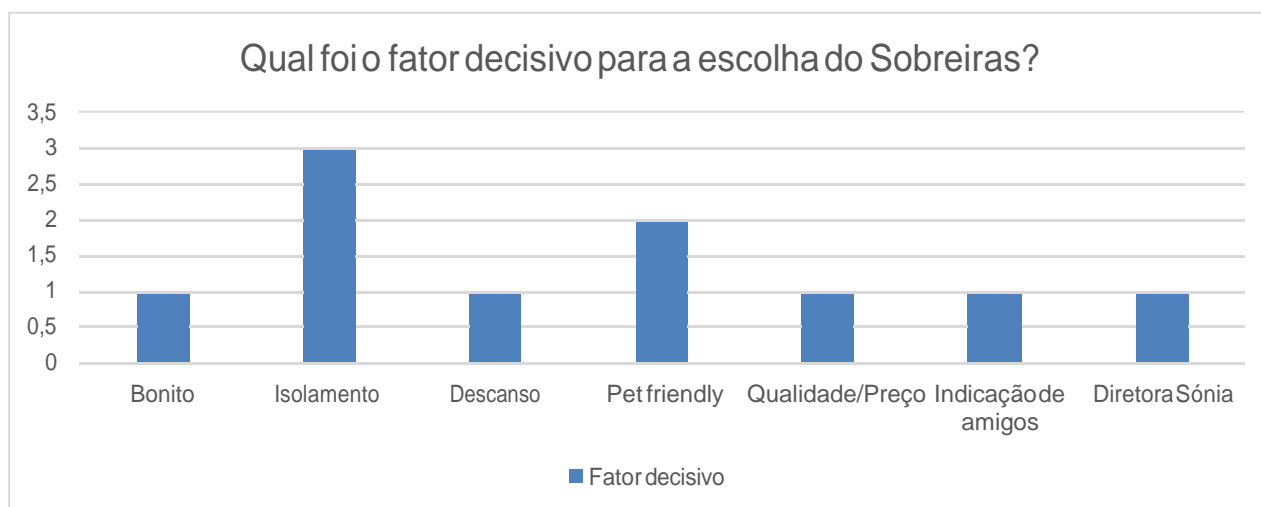


Gráfico 7- Principal fator na escolha do Sobreiras (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 11

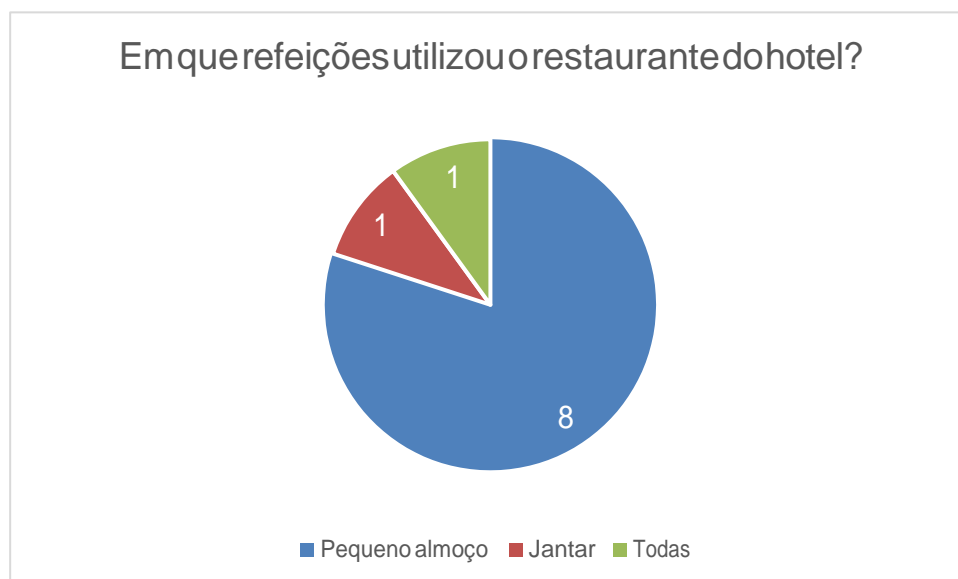


Gráfico 8- Refeições que os clientes utilizaram no Sobreiras (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 12

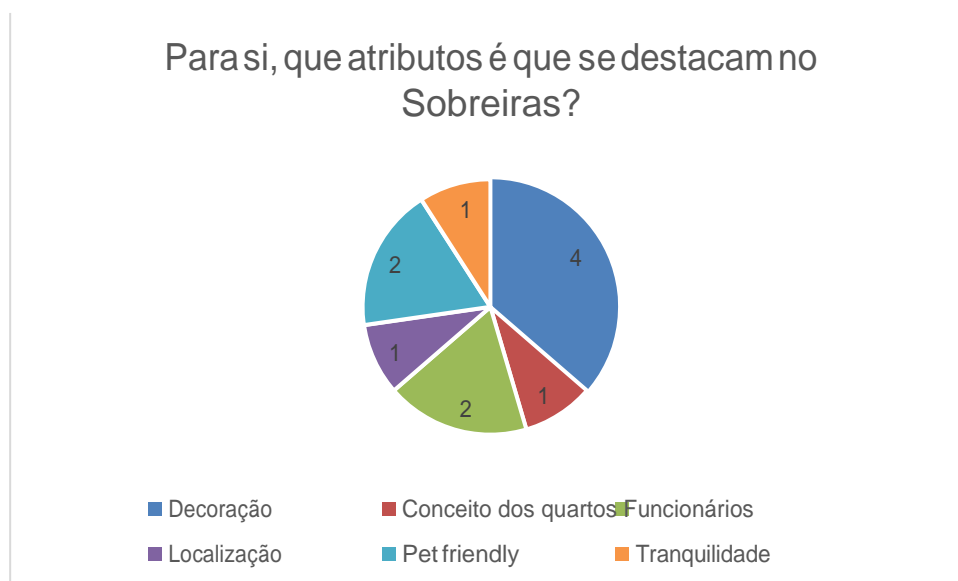


Gráfico 9- Alguns atributos identificados pelos clientes que se destacam no Sobreiras (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 13



Gráfico 10- Classificação da qualidade de serviço e satisfação da estadia pelos clientes (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 14

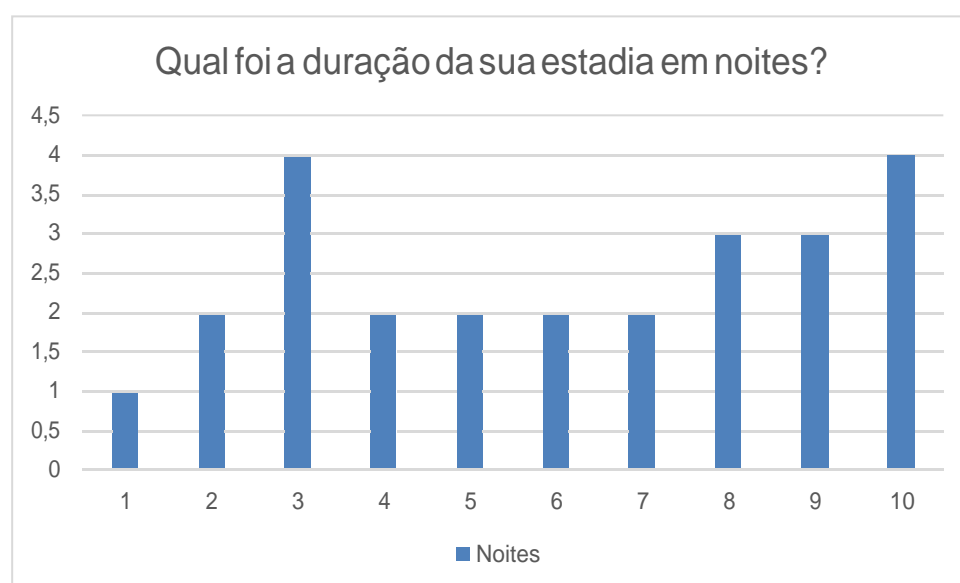


Gráfico 10- Duração da estadia em noites dos 10 clientes (Resultados das entrevistas aplicadas aos 10 clientes)

Anexo 15 – Comentários de clientes na *Booking* e *TripAdvisor*.

Alguns comentários da *Booking*:

Excelente

Da piscina calma e limpa, com vista panorâmica e levemente aquecida. Dos quartos amplos e limpos com um estilo moderno combinado com elementos rústicos. Da comida caseira e muito bem confeccionado. Da simpatia do pessoal. – Sílvia

A paz em plena Natureza

Hotel super familiar, para viajar sozinhos, a dois ou com toda a família. Staff muito simpático, atencioso e muito prestável. Os quartos são de tamanho consideráveis e todos com varanda com vista para a herdade. O jantar é buffet com várias entradas, sopa e 2 pratos (carne e peixe), relação preço-qualidade bastante aceitável. A carta do almoço não é variada mas cumpre os requisitos e corresponde perfeitamente às expectativas assim como o preço de cada refeição. O vinho da casa é maravilhoso. Foi um fim-de-semana a descansar em plena Natureza e claramente é para voltar. – Madalena

Espetacular

Staff muito simpático; - Piscina incrível; - Pequeno almoço saboroso; - Possibilidade de jantar no Hotel, mesmo que em "self-service" é uma mais valia visto que não existem grandes soluções nos arredores. – Diogo

Alguns comentários do TripAdvisor:

Retiro de sossego

Estivemos no hotel o ano passado e prometemos voltar este ano! Ambiente de paz, design fantástico, Staff pronto a ajudar. Um hotel ideal para fugir da euforia da cidade e recuperar energias!

O espaço é lindo e perfeito para uma escapadinha, e para uns dias de descanso. – Diana

Local para descansar

Adorei os quartos! Já estive em bastantes e garanto que este foi mesmo o que mais nos surpreendeu assim que acendemos a luz do quarto... é mesmo espantoso! Recomendo vivamente a quem queira passar uns dias de descanso. – Patrícia

Anexo 16- Comentários negativos de clientes na *Booking* e *TripAdvisor*.

Alguns comentários negativos da *Booking*:

Aceitável

Quarto excessivamente quente. Mesmo com AC. Cama desconfortável. Demasiados bichos no quarto. Embora estejamos no campo não deveria acontecer quando se paga 200€ por uma noite. Muito caro. Pequeno almoço fraco. – Nuno

Normal

Serviços prestados (poucos a inexistentes) - Inês

Alguns comentários negativos do *TripAdvisor*:

Desilusão

Passamos, eu e a minha namorada, um fim de semana neste hotel e foi uma tremenda desilusão em quase todos os aspetos. Pessoal quer da receção, quer da área do restaurante com notória falta de experiência e de formação principalmente na receção onde se notava que não dominavam de todo o sistema que usam (Host) que por sinal é dos mais simples no mercado. – Pedro

Aspetos a melhorar

Aconteceu-nos algo que nunca tinha acontecido anteriormente noutros hotéis. No primeiro dia, após termos aproveitado a piscina e enquanto descansávamos no quarto, um casal entrou no nosso quarto, uma vez que lhes tinha sido atribuído o mesmo quarto por lapso do staff. A nossa avaliação reflete este erro que consideramos grave. – Rui

Anexo 17



Gráfico 11- Frequência de permanecer em hotéis (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 18

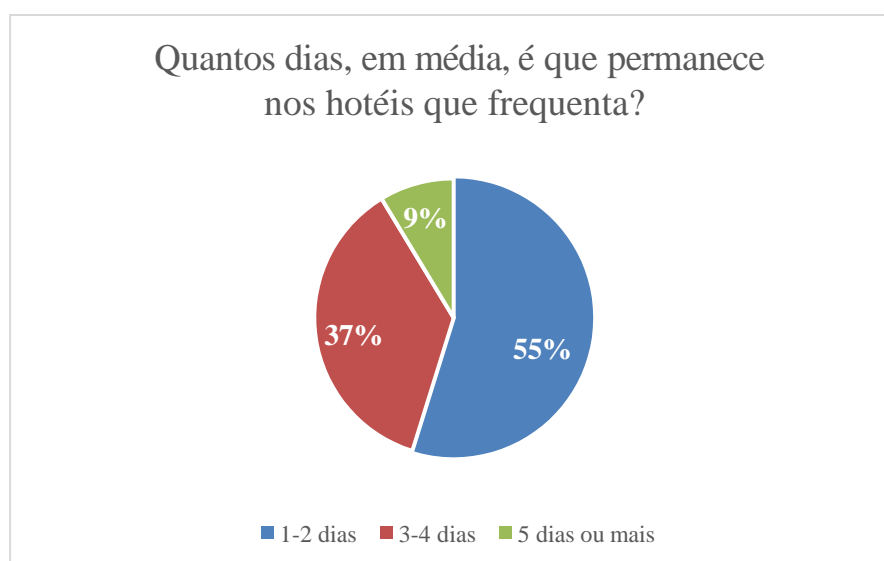


Gráfico 12- Dias que permanecem em hotéis (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 19

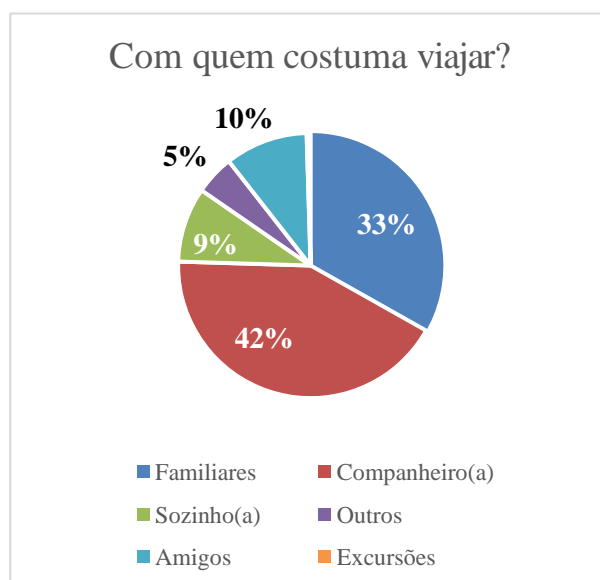


Gráfico 13- Companhia de viagem (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 20

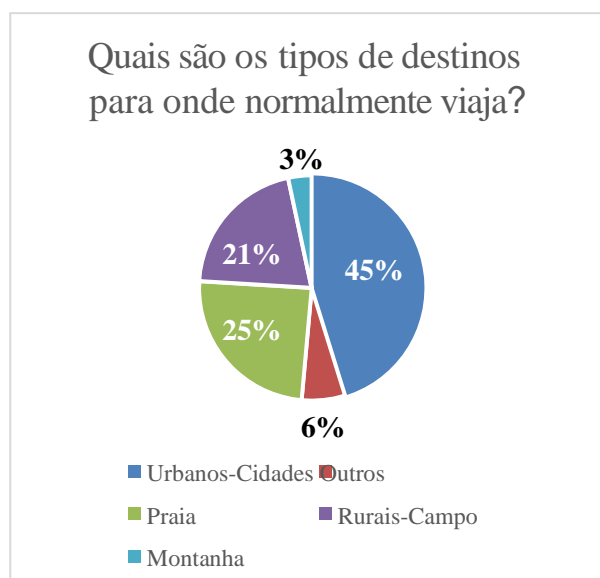


Gráfico 14- Destinos de viagem (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 21

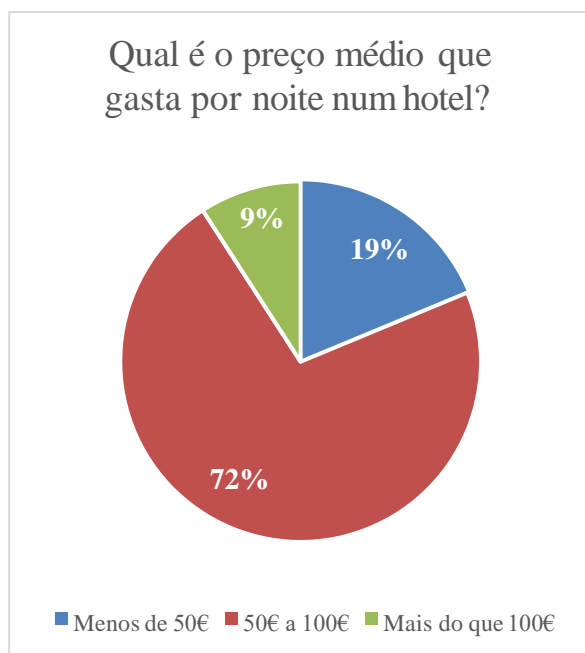


Gráfico 15- Preço médio (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 22

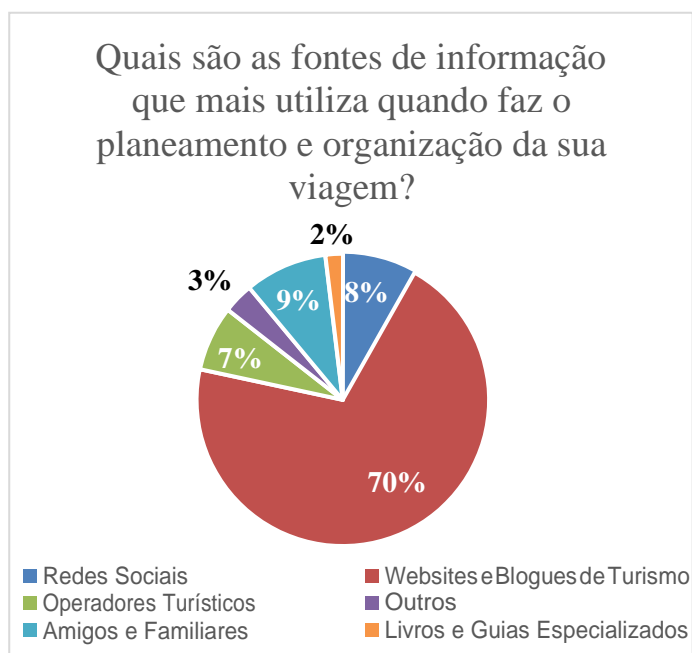


Gráfico 16- Fontes de informação utilizadas (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 23

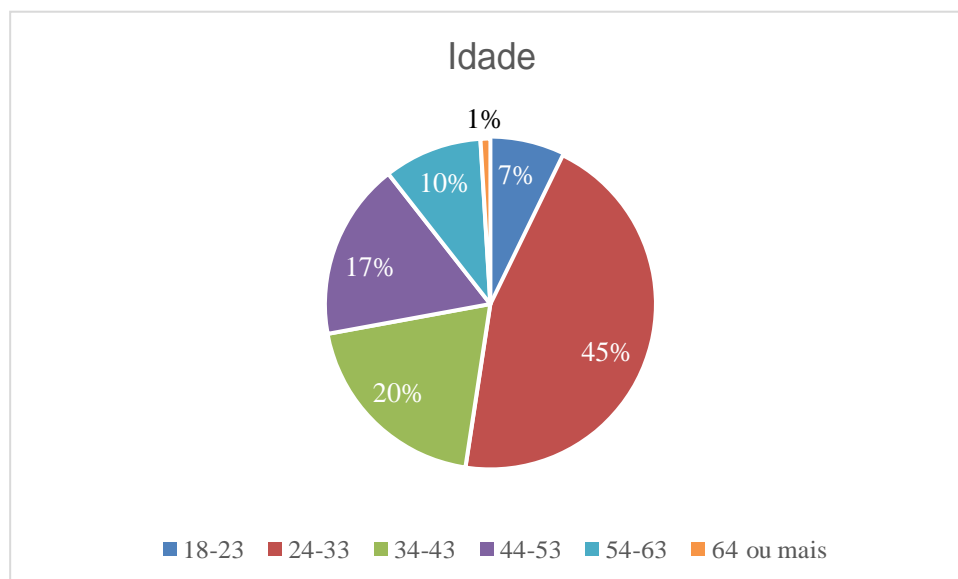


Gráfico 17- Idade dos inquiridos (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 24

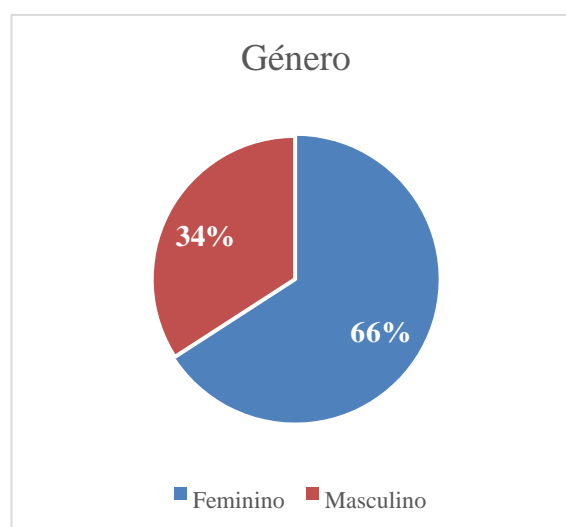


Gráfico 18- Género dos inquiridos (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

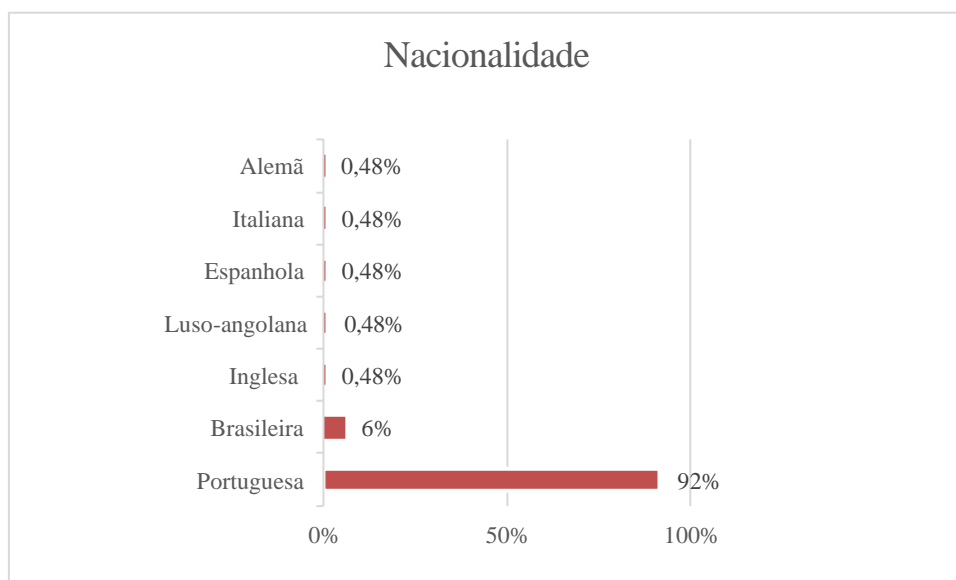
Anexo 25

Gráfico1 19- Nacionalidade dos inquiridos (Resultados do Questionário aplicado aos potenciais clientes)

Anexo 26- Tabela do Histórico de faturação

	2015	2016	2017	2018	Variação de 2017 a 2018	Variação de 2015 a 2018
JANEIRO	0	16.130€	9.924,40€	6.137,70€	- 3.786,70€	
FEVEREIRO	0	12.872€	11.422,60€	20.949,51€	+ 9.526,91€	
MARÇO	0	17.364,60€	17.089,30€	21.343,80€	+ 4.254,50€	
ABRIL	0	24.079,60€	36.093,30€	54.561,30 €	+ 18.468,00€	
MAIO	0	32.678,88€	35.511,05€	56.074,60€	+ 20.563,55€	
JUNHO	0	45.791,11€	62.007,80€	52.770,00€	+ 9.237,80€	
JULHO	0	67.831,95€	77.692,85€	91.678,10€	+ 13.985,25€	
AGOSTO	53.727,65€	90.963,45€	95.254,90€	97.601,70€	+ 2.346,80€	+ 43.874,05€
SETEMBRO	43.266,93€	50.882,40€	67.704,83€	65.891,70€	- 1.813,13€	+ 22.624,77€
OUTUBRO	29.988,98€	31.431,90€	44.492,50€	37.262,20€	-7.230,30€	+ 7.273,22€
NOVEMBRO	9,518,54€	10.235,20€	17.216,90€	19.142,50€	+ 1925,60€	+ 9.623,96€
DEZEMBRO	12.933,14€	7.270,30€	14.322,00€	7.071.50€	- 7.250,50€	- 5.683,12
Total	149.435,24€	407.957,79€	488.732,33€	535.515,01€	+46.782,68€	+386.079,77€

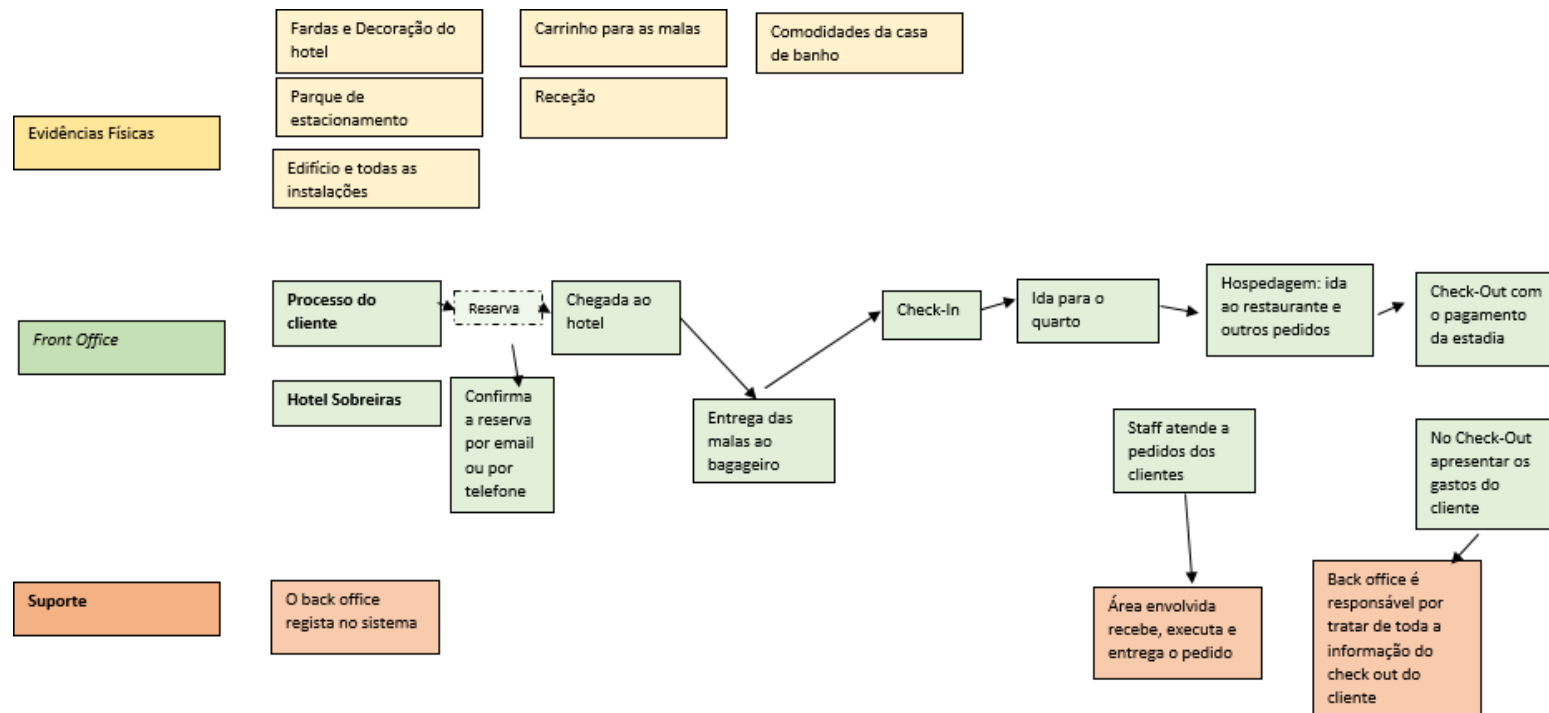
Anexo 27- Listagem de Fornecedores

FORNECE-DOR	DIA DA ENCOMENDA	DIA DA ENTREGA	PRODUTOS	PAGAMENTO	OBSERVAÇÕES
Atrian Bakers	Terças até às 10h	Quartas	Croissants pastéis de nata	PP por transferência	*
Manuel Esquina Lda.	Véspera	Todos os dias	Pão	Mensal por cheque	*
Delta	*	*	Café, Chá achocolatado	Transferência	*
Frimark	*	*	Congelados	Transferência	15 dias NIB
J Duarte & Filhos	*	*	Vinhos & bebidas	Transferência	*
Aviludo	Até terça	Quinta-feira	Mercearia em Geral	Transferência	*
Talho	Todos os dias	*	Carnes enchidos	Pronto pag.	*
Frutaria Central	Todos os dias	*	Frutas & legumes	Pronto pag.	*
Queijaria	*	*	*	*	*
Ecolab	*	*	Produtos de limpeza	Transferência	*
Groupe GM Amenities	*	*	<i>Amenities</i>	Transferência	*
Ellis	*	Quinta-feira	Lavandaria	Transferência	*
KEOS Higiene e Segurança no Trabalho	*	*	*	Transferência	*
Passeios & Companhia (passeios de bicicleta)	*	*	*	*	*
Passeios a Cavalo Melidas	*	*	*	*	*
Massagens	*	*	*	Transferência	*
Mk Casa Ibérica	*	*	*	*	*
Rogério Camelo	*	*	Utensílios de Cozinha	Pronto pag.	*
Massagens (alternativa)	*	*	*	Pronto pag.	*
Gelgarve	*	*	Congelados/peixes carnes	Transferência	*
Bluewaters	*	*	Piscina - TUDO	Transferência	*
Aquafoz	*	*	Filtros Sal para o tratamento das Águas	Transferência	*
By Way	*	*	Informática impressões brochuras	Transferência	*

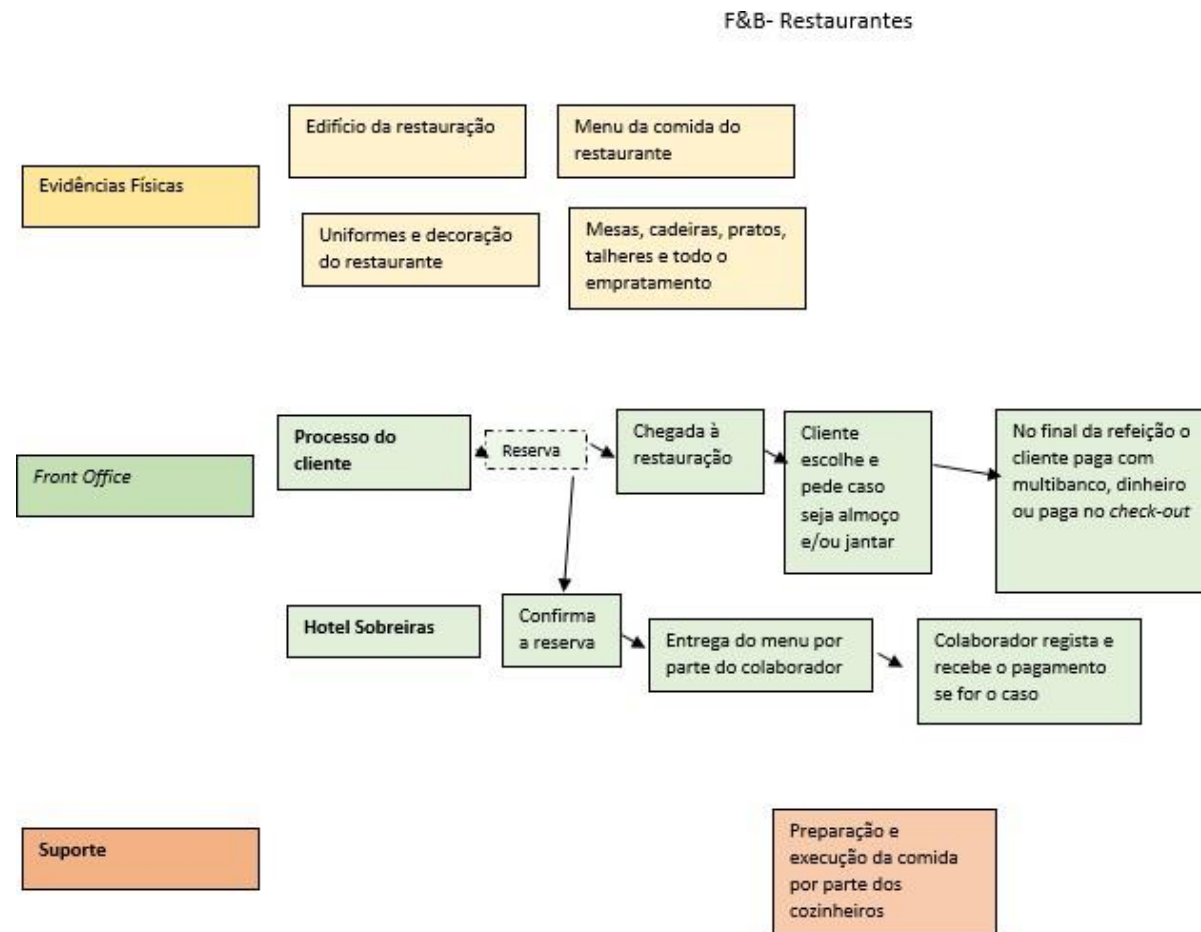
* Não é permitido facultar esta informação.

Anexo 28- Blueprint do serviço de reservas

Reservas do Alojamento



Anexo 29- Blueprint do serviço do F&B



Anexo 30- Fotografias do hotel



Anexo 31- Logótipo do hotel

Sobreiras
alentejo country hotel